

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

نتائج تفاوضية

أوجد قيمة - تعرف الفرص المتاحة - كن مرناً - ابن الثقة

نقله إلى العربية
حمزة قدور



العبيكان
Obekan

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

نتائج تفاوضية

أوجد قيمة. تعرف الفرص المتاحة.

كن مرناً. ابن الثقة

نقله إلى العربية

حمزة قدور

العبدان
Obekan

نتائج تفاوضية

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلة واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكانك من قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو كنت في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| - قيادة فريق العمل | - إدارة الاجتماعات |
| - إدارة الوقت | - إدارة المشروعات |
| - تدريب الأفراد | - قيادة الأفراد |
| - المراسلات التجارية | - كيف تفهم لغة المال |
| - تقديم التغذية الراجعة | - صرف موظف من عمله |
| - وضع خطة عمل | - إدارة الإجهاد |
| - التفويض بالعمل | - صوغ العمل المهني |

- إقناع الآخرين
- الإدارة للارتقاء
- اتخاذ القرارات
- تقويم الأداء
- تطوير عمل الموظفين
- إدارة التفاعلات الصعبة مع الآخرين
- إدارة الأزمات
- كيف تصبح مديراً جديداً
- استقدام موظف جديد
- تطبيق الابتكار
- تحضير الميزانية
- نتائج تفاوضية

Original Title
NEGOTIATING OUTCOMES
POCKET MENTOR SERIES

Experts Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-1476-6

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston,

Massachusetts 02163 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس،
الولايات المتحدة.

© 2009 — 1430 البيكان Obeikan

ح مكتبة البيكان، 1432هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

نتائج تفاوضية. / مجموعة مؤلفين؛ حمزة قدور. - الرياض، 1432هـ

152ص؛ 12,5 × 18سم

ردمك: 4 - 139 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال أ. قدور، حمزة (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658,4 رقم الإيداع: 1432 / 3308

الطبعة العربية الأولى 1433هـ. 2012م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر البيكان على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

المحتويات

رسالة المعلم الخبير:

ستساعدك مهارات التفاوض على إنجاز عملك.

15..... نتائج تفاوضية: الأساسيات

17..... أنواع المفاوضات

هناك نوعان من المفاوضات. تجمع معظم عمليات التفاوض عناصر من كلا النوعين.

19..... التفاوض التوزيعي

21..... التفاوض التكاملي

24..... مآزق المفاوضات

27..... عمليات التفاوض المتعددة المراحل والمتعددة الأطراف

قليلة هي عمليات التفاوض التي تتضمن شخصين أو فريقين جالسين إلى طاولة التفاوض مقابل بعضهم. تتضمن معظم عمليات التفاوض أكثر من فريقين، وأحياناً تحتاج إلى عدة مراحل، مع تفرد كل مرحلة بقضية معينة.

29..... المفاوضات المتعددة المراحل

31	المفاوضات المتعددة الأطراف
35	أربعة مفاهيم أساسية
	إن فهم هذه المفاهيم الأساسية سيضعك في موقع جيد عندما تتفاوض في المرة القادمة.
37	أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض
40	السعر الاحتياطي
41	نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا)
44	إيجاد قيمة عبر المقايضات
45	تسع خطوات نحو إتمام الصفقة
	إذا اتبعت هذه الخطوات التسع، فستكون جاهزاً لتحقيق أفضل ما يمكن في أي مفاوضات تخوضها.
47	الخطوة الأولى: حدّد نتائج مرضية لك
50	الخطوة الثانية: اكتشف فرصاً لإيجاد القيمة
	الخطوة الثالثة: حدد أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض لديك وكذلك سعر الاحتياطي
51	الخطوة الرابعة: حسّن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك

الخطوة الخامسة: اعرّف من الذي بيده زمام الأمور.....	56
الخطوة السادسة: ادرس الطرف الآخر.....	56
الخطوة السابعة: هيئ نفسك لتكون مرناً في	
عملية التفاوض.....	59
الخطوة الثامنة: اجمع معايير موضوعية لتحقيق العدل	
والإنصاف.....	60
الخطوة التاسعة: حوّل العملية لمصلحتك.....	60
تكتيكات التفاوض.....	63
بمجرد أن تجلس إلى طاولة التفاوض، يجب عليك اختيار تكتيكات	
وتنفيذها ستساعدك على إنجاز أهدافك.	
تكتيكات لأجل الانطلاق ببداية جيدة.....	65
تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التوزيعية.....	67
تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التكاملية.....	75
تأطير الحل.....	79
التقويم المستمر.....	80
العوائق أمام إتمام الاتفاق.....	83

يمكن لنقاط الضعف في الشخصية الإنسانية، مثل الغرور، أو ضيق الصدر، أو العناد، أو الجهل بالحقائق أن تحول بين المتفاوضين وبين إنجاز الصفقة. يجب عليك فهم العوائق النموذجية أمام إتمام الاتفاق ومعرفة كيفية التغلب عليها.

- 85 المساومون المقاومون التغيير والأفكار الجديدة
- 86 نقص الثقة
- 87 المخربون المحتملون
- 89 الاختلافات في الجنس والثقافة
- 90 مشكلات التواصل
- 93 الأفخاخ الإدراكية
- هناك أمر واحد تشابه فيه المفاوضات مع لعبة التنس وهي: الفائز غالباً هو الذي يرتكب أقل قدر من الأخطاء. وبمجرد أن تفهم الأنواع الرئيسة من الأفخاخ الإدراكية، ستكون جاهزاً لتفاديها.
- 95 التصعيد غير العقلاني
- 96 الإدراك المتعصب
- 97 التوقعات غير المعقولة
- 99 الثقة المفرطة بالنفس

100	العواطف غير المقيدة
103	مهارات المفاوض المؤثر
	ما الذي يجعل المفاوض مؤثراً؟ يصف هذا القسم المهارات التي يمكنك تعلمها وصقلها عبر الممارسة.
109	نصائح وأدوات
109	أدوات للنتائج التفاوضية
	أوراق عمل يمكنك الاستفادة منها لتوجيهك في أثناء تحضيرك العملية التفاوضية، وكذلك الأمر في أثناء جلسات التفاوض.
117	اختبر نفسك
	مراجعة مفيدة للمفاهيم التي قدمت في هذا الدليل. استعن بها قبل قراءة الدليل وبعدها لترى كم تعلمت من هذا الكتاب.
120	الأجوبة لأسئلة الاختبار
123	أسئلة تُطرح عادةً
	ابحث هنا عن أجوبة ونصائح عملية للتغلب على مشكلات التفاوض النموذجية.
131	مصطلحات أساسية
	كل علم من العلوم له مفردات خاصة. وفن التفاوض ليس استثناءً

في هذا الأمر. اقرأ هذه اللائحة من المصطلحات لتتعلم لغة
المفاوضين.

136 لمزيد من الاطلاع

مقالات وكتب يمكن أن تساعدك على إتقان هذا الموضوع إلى أبعد حد.

143 المراجع

رسالة المعلم الخبير ستساعدك مهارات التفاوض على إنجاز عملك

سواء كنت مشرفاً، أم مديراً، أم مديراً تنفيذياً، فمن المؤكد أنك تمضي جزءاً كبيراً من يومك وأنت تتفاوض مع الأشخاص داخل مؤسستك أو خارجها. يمكن أن تكون هذه المفاوضات لقاءات رسمية عبر طاولة تفاوض، أو ربما تكون مقايضات غير رسمية بينك وبين موظفيك. في كلتا الحالتين، يتطلب هذا الأمر امتلاكك مهارات تفاوضية بارعة ومصقولة ليتكّل عملك بالنجاح.

يشرح هذا الرفيق المعلم العملية التفاوضية ويُعلمك كيف تصبح ممارساً فاعلاً في هذا الفن. سيساعدك الكتاب على:

- فهم أنواع التفاوض الأساسية والمفاهيم الرئيسة التي تمثل الأساس لها.

- التحضير للعملية التفاوضية وإجرائها وإنهاءها.

• الحفاظ على علاقة تفاوضية جيدة بالطرف الآخر، والعمل على زيادة حجم القيمة لكلا الطرفين.

• تجنب الأخطاء الشائعة والتغلب على العوائق أمام إتمام أي اتفاق.

المعلمة مارجوري كورمان أرون

حائزة دكتوراه في الحقوق، وسيطة ومدربة وأستاذة وتملك أكثر من ثماني عشرة سنة من الخبرة في الوساطة والتفاوض وحل النزاعات. أمضت أربع سنين بوصفها مديرة تنفيذية لبرنامج (Pro-Negotiation) الشهير في كلية هارفرد للحقوق، ومن رحم هذا المشروع ولد الكتاب الذي حقق أعلى المبيعات (Getting to yes)، لمؤلفيه روجر فيشر، ووليم أوري، وبروس باتون. تشغل الدكتورة أرون حالياً منصب أستاذة في الممارسة ومديرة لمركز الممارسة في التفاوض وحل المشكلات في كلية الحقوق في جامعة سينسيناتي، حيث تدرس هناك فن التفاوض وحل النزاعات. تستخدم الدكتورة فهماً معمقاً لنظرية التفاوض، إضافةً إلى خبرتها العملية التي تتمثل في توسطها في حل المئات من النزاعات التجارية والقانونية؛ لمساعدة المديرين والطلاب على تطوير المواهب والتقدير السليم لديهم؛ ليكونوا مفاوضين أفضل. أضف إلى ذلك أنها كاتبة مسهمة في هذا الكتاب.

نتائج تفاوضية : الأساسيات

أنواع المفاوضات



«دعنا لا نفاوض أبداً نتيجة الخوف،
بل دعنا لا نخاف أبداً أن نفاوض».

- جون. ف. كينيدي

التفاوض هو العملية التي يلجأ إليها الناس للتعامل مع خلافاتهم، حيث يجري السعي إلى إيجاد الحلول نموذجياً عبر المفاوضات، سواء كانت تلك الخلافات حول شراء سيارة جديدة، أم نزاع على عقد عمل، أم شروط بيع، أم تحالف معقد بين شركات عدة. أن تفاوض يعني أن تسعى إلى توافق متبادل عبر الحوار.

هناك نوعان من التفاوض: تفاوض توزيعي وتفاوض تكاملي. تتضمن معظم عمليات التفاوض عناصر من كلا النوعين، لكن من المهم لأغراض الفهم أن ندرس كل نوع بحالته الخاصة.

التفاوض التوزيعي

يتنافس الفرقاء، في عملية التفاوض التوزيعي، في تقاسم مقدار محدد من القيمة. وتكون القضية الأساسية في هذه العملية هي،

«من سيدعي الحق في الكم الأكبر من القيمة؟»، فالكسب الذي يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الآخر. تُعرف هذه العملية أيضاً بالتفاوض على المقدار صفر.

تتضمن الأمثلة على المفاوضات التوزيعية الآتي:

• **بيع سيارة:** ليس هناك علاقة بين المشتري والبائع، وكل ما يهم هو السعر. يسعى كل طرف لإنجاز أفضل صفقة بالنسبة إليه، وأي كسب لأحد الفرقاء يمثل خسارة للآخر.

• **مفاوضات على سعر عقار:** يعرف البائعون أن أي مقدار من المال يتنازلون عنه للمشتري سيخرج من جيوبهم، والعكس صحيح.

تكون هناك غالباً قضية واحدة في عملية التفاوض التوزيعي، المال، حيث يكون هدف البائع أن يفاوض للوصول إلى أعلى سعر ممكن؛ في حين يكون هدف المشتري أن يفاوض للوصول إلى أدنى سعر ممكن. يؤدي هذا إلى أن دولاراً أكثر لأحد الأطراف يعني دولاراً أقل للطرف الآخر. وهكذا، سيتنافس كل من البائع والمشتري للمطالبة بأفضل صفقة ممكنة لهما، ويحدد الحد الأدنى المقبول ما هو ممكن.

يستحيل في عمليات التفاوض التوزيعية القيام بعمليات مقايضة

قائمة على أولويات مختلفة؛ وذلك بسبب وجود قضية واحدة فقط مرهونة بالنتائج، حيث إنه لا يُمكنك أن تقايض أكثر مما هو ذو قيمة عالية لأحد الفريقين بشيء أو قضية مختلفة ذات قيمة عالية للفريق الآخر. إذاً، الصفقة محددة؛ لا فُرص للإبداع أو لتوسيع مجال التفاوض.

وعلى نحو مشابه، فإن العلاقات الشخصية والسمعة الحسنة ليسا ذا صلة في هذا المجال؛ فالمفاوضون ليسوا على استعداد لمقايضة القيمة التي تنطوي عليها الصفقة بالقيمة التي تنطوي عليها علاقتهم بالمفاوض الآخر.

التفاوض التكاملي

النوع الثاني من التفاوض هو التفاوض التكاملي. يتعاون الفرقاء في هذا النوع من التفاوض لتحقيق أقصى المكاسب عبر العمل على تكامل مصالحهم ضمن اتفاق. يُعرف هذا النوع أيضاً بالتفاوض الرابع للطرفين.

تحدث عمليات التفاوض التكاملي في عالم الأعمال غالباً في الحالات الآتية:

• في أثناء صياغة علاقات الشراكة المُعقَّدة والطويلة الأمد أو أنماط التعاون الأخرى.

• عندما تتضمن الصفقة عدة شروط مالية وغير مالية.

• بين الزملاء المهنيين أو الرؤساء والمرؤوسين المباشرين الذين تستفيد مصالحهم الطويلة الأمد من رضا الطرف الآخر.

توجد هناك عدة قضايا وأمور للتفاوض عليها في عملية التفاوض التكاملية، ويكون هدف كل طرف أن «يُوجد» أكبر قيمة ممكنة لنفسه وللطرف الآخر. حيث يقوم كل طرف بإجراء عمليات مقايضة؛ للحصول على الأشياء التي لها أعظم القيمة لديه، مُستغنياً عن العوامل الأخرى الأقل أهمية لديه.

عندما تتعارض مصالح الفرقاء، لا تنتقص قدرتك على المطالبة بما تريده من الصفقة، بالضرورة، من قدرة الفريق الآخر على المطالبة بما يريده من الصفقة كذلك، حيث يمكن إرضاء مصالح كلا الفريقين وأولوياتهما. تأمل هذا المثال:

لطالما تجادل «هارفي» وجاره «ستيف» فيما يخص مراكبهم الشراعية، حيث يملك «هارفي» مركباً شراعياً وحيد الصارية يبلغ طوله 33 قدماً، ويحوي قمرة قيادة مجهزة على نحو جميل،

ومحركاً داخلياً - إنه مركب رائع للنزهات البحرية. يرغب «ستيف» في امتلاكه إذا قدم له «هارفي» سعراً يناسبه. وبالرغم من أن «هارفي» لم يذكر هذا الأمر لجاره قط، إلا أنه معجبٌ سرّاً بقاربه ذي الخمس والعشرين قدماً. إنه صغير ويتمتع بخدمات أقل، لكن كما حدث «هارفي» نفسه، «تبّاً، لا يروق لي العناية بقارب كبير بعد الآن. أحياناً يكون الإبحار بقارب صغير أكثر متعة».

أدرك «هارفي» مع تقدم النقاش بينهما أنه يملك شيئاً يُقدّره جاره أكثر منه. وكذلك كان الأمر لدى «ستيف». إذاً يمكنهما، ضمن هذا الوضع، التفاوض على عملية تبادل للقوارب يحصل كل واحد منهما فيها على قيمة، في الوقت الذي سيتخلّى فيه عن شيء ذي قيمة أقل بالنسبة إليه.

يتطلب إيجاد الفرص للمنفعة المتبادلة التعاون وإظهار المعلومات، حيث يحتاج كل فريق إلى فهم مصالحه الرئيسة وكذلك المصالح الرئيسة للفريق الآخر.

المفاوضات التوزيعية مقابل المفاوضات التكاملية		
الخصائص	المفاوضات التوزيعية	المفاوضات التكاملية
الحصيلة	ربح - خسارة	ربح - ربح
الحافز	الكسب الفردي	الكسب المشترك والفردي
المصالح	متعارضة	مختلفة لكن ليست دائماً متعارضة
العلاقة	قصيرة المدى	طويلة أو قصيرة المدى
القضايا في قيد البحث	فردية	متعددة
القدرة على إتمام عمليات	غير مرنة	مرنة
مقايضة		
الحل	غير إبداعي	إبداعي

مأزق المفاوض

ليست معظم عمليات التفاوض في عالم الأعمال توزيعية بحتة ولا تكاملية بحتة، بل تتداخل فيها عناصر تنافسية وتعاونية على حد سواء. يتطلب التوتر الناتج عن هذا الأمر، الذي يعرف بمأزق المفاوض، خيارات إستراتيجية صعبة، حيث يجب على المفاوضين أن يوازنوا بين الإستراتيجيات التنافسية، التي يصعب فيها التعاون وإيجاد قيمة على نحو فاعل، والإستراتيجيات التعاونية التي يصعب فيها التنافس وادعاء الحق بالقيمة على نحو فاعل.

إن قرار التنافس حيث تتعارض المصالح - المطالبة بالأكثر بدلاً من الأقل - أو السعي لإيجاد قيمة عبر تبادل المعلومات التي تؤدي إلى خيارات مفيدة للطرفين يمثل جوهر فن التفاوض.

عمليات التفاوض المتعددة المراحل والمتعددة الأطراف



يتصور معظم الناس عملية التفاوض كشخصين أو فريقين يجلسان مقابل بعضهما إلى طاولة التفاوض؛ حيث يتوصل الفرقاء الأفراد في نهاية الأمر إلى اتفاق أو ينصرف كل في سبيله. هذا التصور دقيق إلى حدٍ ما فيما يتعلق بمفاوضات شخص لشخص التي يمكن إنهاؤها في لقاء واحد، كشراء سيارة أو نقاش بين رئيس و مرؤوس حول الأداء في العمل والرواتب.

قليلة هي عمليات التفاوض التي تكون بسيطة جداً. حيث تتضمن معظمها أكثر من فريقين، وأحياناً تأخذ مراحل عدة، تُكرّس كل مرحلة لقضايا وحيدة بذاتها.

المفاوضات المتعددة المراحل

الصفقات المتعددة المراحل هي مفاوضات أُجريت في مدة من الزمن ومرت بمراحل مختلفة. فعندما يتقدم الفرقاء عبر المراحل، كلٌّ يحمل وعوده الشخصية، تنشأ التعاملات المستقبلية. يُتيح سياق المفاوضات المتعددة المراحل للفرقاء أن يفاوضوا على أساس المتابعة والتواصل المستمر.

لننظر إلى بعض الأمثلة عن المفاوضات المتعددة المراحل:

● عملية شراء شركة تضم مخزوناً من البضائع - يحدد فيها الفرقاء سعراً للشركة ومن ثم يتفقون على تعديله لاحقاً بناءً على قيمة المخزون في تاريخ محدد.

● عقد تصميم فني معماري يتفق فيه المهندس والعميل على سعر لمرحلة تصميم المشروع، ومن ثم يستخدمون التصميم الفني للاتفاق على سعر إتمام الرسومات التخطيطية للبناء.

بإمكانك القيام بأشياء محددة في المراحل المبكرة والنهائية من التفاوض المتعدد المراحل تساعدك على تحقيق النجاح. تذكر هذه النصائح في المراحل المبكرة:

● تعرف أسلوب التواصل والتفاوض عند الفريق الآخر. ستجعلك هذه المعرفة أكثر تأثيراً في المراحل القادمة والأكثر أهمية.

● ابنِ الثقة. نفذ كل الاتفاقات والوعود؛ لكي يرى الفريق الآخر أنك جدير بالثقة ومتعاون.

● راقب الفريق الآخر لتضمن أنه ينفذ الاتفاقات والوعود. ففشل أي فريق في أداء ما وعد به في مرحلة مبكرة هو إشارة إنذار بضرورة إيجاد آليات تنفيذ، أو شروط أمان، أو أي من أنماط العقوبات الأخرى في حال عدم التنفيذ مستقبلاً.

• انصرف عن أي مفاوضات مقلقة. فحينما يفشل الفريق الآخر عن قصد في تنفيذ الاتفاقات أو الوعود، أنه المفاوضات في الوقت الذي لا تزال فيه قادراً على ذلك.

وفي أثناء المراحل النهائية، تذكر هذه الإرشادات:

- عليك ضمان ألا تكون المرحلة الأخيرة هي المرحلة الأكثر أهمية فيما يتعلق بالأمور المالية أو التأثير، ولا الأكثر صعوبة. سيساعد هذا الأمر على حمايتك عندما تكون المغريات للنقض بالالتزامات في أوجها. لن يجازف معظم الفرقاء في التسبب في ضرر كبير لسمعتهم عبر الإخلال ببند تافه.
- أعر اهتماماً للتحذيرات المبكرة. جد آليات تنفيذ ضد عدم إنجاز العمل أو أي أفعال تخل بالثقة عندما لا يلتزم الطرف الآخر بوعوده.

المفاوضات المتعددة الأطراف

تتضمن المفاوضات التجارية وكذلك المفاوضات المتخصصة عادةً أكثر من فريقين، وعموماً أكثر من شخصين. يمكن - في المفاوضات المتعددة الأطراف - أن تكون تحالفات أو اتحادات بين الفرقاء، ويكون لهذه التحالفات أو الاتحادات تأثير في عملية

التفاوض وفي نتیجتها. فالتحالفات لها قوة أكبر من قوة أي فريق يتألف من فرد واحد منخرط في التفاوض.

هناك على الأقل نوعان من التحالفات:

● **التحالفات الطبيعية:** تتكوّن بين الحلفاء الذين يتشاركون في دائرة واسعة من المصالح المشتركة. على سبيل المثال، تتشارك وكالة بيئية ومجموعة أهلية للحفاظ على الطبيعة في جداول الأعمال الأساسية، وغالباً سيعملان معاً للوقوف في وجه مبادرات التطوير، حتى من دون وجود اتفاق صريح بينهما للقيام بذلك.

● **التحالفات القائمة على قضية واحدة:** تتكوّن هذه التحالفات عندما يتحد الفرقاء الذين يختلفون في قضايا أخرى للتصدي لقضية واحدة أو دعمها، وغالباً ما يكون ذلك الاتحاد لأسباب مختلفة. على سبيل المثال، ربما يتحالف اتحاد عمالي مع مجموعة تهدف للحفاظ على الطبيعة؛ للتصدي لمُطوّر مُعاد لذلك الاتحاد ومنعه من بناء مركز تسوق في منطقة مشجرة. نجد هنا أن كل مجموعة لها أسبابها الخاصة للانضمام إلى هذا التحالف.

يجب عليك أن تحدد مصالح فريقك وأهدافه على طاولة التفاوض، وكذلك مصالح التحالف وأهدافه الذي تتعامل معه ومن ثم تصوغ إستراتيجية العمل المناسبة؛ لكي تحقق النجاح في عمليات التفاوض المتعددة الأطراف. فكر في إنشاء تحالف مع آخرين لتحسين قوتك التفاوضية إذا كان فريقك ضعيفاً نسبياً. أما إذا كان فريقك يواجه مشكلة مع الحلفاء، فربما تجد طرقاً لفض هذا التحالف.

من الصعب فك تحالف طبيعي؛ لأن الفرقاء منحازون إلى بعضهم بشدة. لكن التحالف على أساس قضية واحدة أكثر هشاشة؛ بسبب أن الفرقاء المنخرطين فيه لديهم أسباب مختلفة للانضمام إليه، ومن الممكن غالباً تلبية مطالب أحد الفرقاء، وترك الفريق الآخر وحده في الميدان. على سبيل المثال، إذا تحالف اتحاد عمالي مع مجموعة مُحافِظة على الطبيعة لمنع مُطور معادٍ لذلك الاتحاد من بناء مركز تسوق، فبإمكان مالك العقار إيجاد مطورٍ آخر ذي سجل أفضل في التعامل مع الاتحادات النقابية. نتيجة لذلك، ربما يسحب الاتحاد العمالي معارضته تاركاً أعضاء المنظمة وحدهم في المعركة.

لا يهم نوع التفاوض الذي تخوضه؛ لأن ما هو مؤكد أن العملية ستكون معقدة إذا كانت تتضمن عدة مراحل أو عدة فرقاء. في كلتا

الحالتين، عليك أن تكون سباقاً إلى حماية مصالحك. وفي التفاوض المتعدد المراحل، استغلّ المراحل المبكرة في تقويم الفريق الآخر وبناء الثقة معه، وأسس للمراحل القادمة بقوة بحيث يكون من الصعب زعزعتها أو الإخلال بها. أما في التفاوض المتعدد الفرقاء، فعليك أن تدرس الفوائد التي ستجنيها من صياغة التحالفات أو فكّها لتحسين قوتك التفاوضية.

ملحوظة: التحالف هو اتحاد مؤقت لكيانات أو أفراد منفصلين ينضمون إلى بعضهم سعياً وراء هدف مشترك. يمكن للتحالف أن يقوي موقفك التفاوضي. يمكن أيضاً لبناء التحالف أن يوسع نفوذ المدير ضمن المؤسسة.

أربعة مفاهيم أساسية



عندما لا يملك الأشخاص القوة لفرض نتيجة أو سلوك محددين، فإنهم يفاوضون، لكن يفعلون ذلك فقط عندما يعتقدون أن ذلك في مصلحتهم. فالحل القائم على التفاوض يعود بالنفع فقط عندما لا يتوافر خيار أفضل. لهذا، يجب أن يتوافر في أي تفاوض ناجح إطار أساس قائم على معرفة ثلاثة أشياء:

- أفضل بديل للتفاوض.
 - أدنى نقطة بداية لصفقة قائمة على التفاوض.
 - مدى المرونة التي يمكن أن يظهرها الفريق، وما عمليات المقايضة التي ينوي أن يقوم بها.
- هناك أربعة مفاهيم مهمة على نحو خاص لتأسيس هذا الإطار:

• أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض (باتنا): أي الخيارات المتاحة أمامك إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق في أثناء التفاوض. [ملحوظة: استخدم هذا المصطلح أول مرة «روجر فيشر» و«وليم أوري» من برنامج جامعة هارفرد (Program on Negotiation) وذلك في كتابهما الشهير، «الوصول إلى اتفاق» (Getting to yes).]

• سعر الاحتياط: الحد الأدنى المرضي الذي ستقبل على أساسه إتمام صفقة قائمة على التفاوض؛ سعر الانصراف.

• نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا): هو المدى الذي يمكن أن تتم الصفقة المحتملة ضمنه؛ ويحدده تقاطع الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

• إيجاد القيمة عبر المقايضات: هو مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة لمالكيها فقط، لكنها ذات قيمة استثنائية للفريق الآخر.

أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض (باتنا)

إن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك هو مسار الفعل الذي تفضله في حال عدم التوصل إلى صفقة. فمعرفة أفضل بديل لديك تعني معرفة ماذا سوف تفعل أو ماذا سيحصل في حال عدم توصلك إلى اتفاق.

افترض، على سبيل المثال، أن خبيرةً تُفاوض عميلاً محتملاً حول عمل محدد مدته شهر. سيكون من غير الواضح لها ما الأجر الذي سيكون بمقدورها التفاوض عليه، أو حتى هل ستتوصل إلى اتفاق أم لا. قبل لقاءها بالعميل المحتمل، تُحدّد الخبيرة أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديها. يكون أفضل بديل في هذه الحالة أن تمضي ذلك الشهر في تطوير مواد تسويقية لعملاء آخرين - وهو عمل يمكن أن يعود عليها بمبلغ يصل إلى 15000 دولار بحسب تقديرها. إذاً سيكون هدفها عندما تلتقي العميل المحتمل أن تصل إلى اتفاق يدر عليها 15000 دولار على الأقل، والأفضل أن يكون أكثر من ذلك.

يحدّد أفضل بديل لديك الحد الذي تستطيع عنده أن ترفض أي عرض تراه غير مرضٍ؛ لذا، فمعرفة أفضل بديل بالنسبة إليك قبل دخولك أيّ تفاوض هو أمر حاسم. وفي حال عدم معرفتك فإنك لن تتمكن من تحديد هل الصفقة معقولة بالنسبة إليك، أو تحديد متى يجب عليك الانصراف. ربما ترفض عرضاً جيداً أفضل كثيراً من البديل المتوافر لديك، أو ربما تقبل عرضاً ضعيفاً، وغير مرض بهما فيه الكفاية مقارنة بما كان يمكن أن تحصل عليه في مكان آخر لو لم يُتوصَل إلى اتفاق.

تحذير فيما يخص قيم أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض:

بالرغم من أن معرفة أفضل بديل لديك ومحاولة تخمين أفضل بديل لدى الفريق الآخر أمر أساسي، إلا أن عليك أن تعي أن معظم الأشخاص لا يجيدون تخمين قيم أفضل بديل. يصف فريق من العلماء تجربة تضمنت قيمة شركة معروضة للبيع، حيث كتبوا في تقريرهم: «حتى مع توافر معلومات متطابقة عن الشركة، وبيانات الميزانية، وبيانات الدخل وما أشبه، فإن هؤلاء المكلفين بشراء الشركة قدّروا قيمتها الحقيقية نموذجياً بأقل مما تستحق، في حين أعطى أولئك المكلفون ببيعها تخمينات أفضل أعلى كثيراً. ومال المراقبون المحايدون إلى تقدير القيمة المحتملة في مكان ما بين بين».

الدرس المستفاد هنا أن تقدير قيمة أفضل بديل يُمكن أن تتأثر بمنظورك الشخصي، لذا كن موضوعياً قدر الإمكان، ودع فريقاً ثالثاً محايداً يُقوِّم تفكيرك.

المصدر: ديفيد أ. لاكس وجيمس ك. سيبينيوس، كتاب «المدير بوصفه مفاوضاً» (The Manager as Negotiator) (مطبعة فري برس: نيويورك 1986) 57-58.

السعر الاحتياطي

إن سعر الاحتياطي، الذي يشار إليه أيضاً بسعر اترك وانصرف، هو الحد الأدنى المرضي الذي ستقبل على أساسه إتمام صفقة ما. يجب أن يُشتق السعر الاحتياطي الخاص بك من أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض، لكن ليس بالضرورة أن يكون الشيء ذاته. سيتشابه كلٌّ من السعر الاحتياطي لديك وكذلك أفضل بديل لديك إذا دارت الصفقة فقط حول المال، وإذا كان أفضل بديل لديك هو عرض مالي موثوق.

لنأخذ المثال الآتي، في أثناء تحضير نفسك للتفاوض مع مالك عقار حول استئجار مكتب، تأخذ في الحسبان أنك تدفع حالياً 20 دولاراً للقدم المربعة، هذا الرقم هو أفضل بديل لديك، تأخذ أيضاً

في الحسبان أن الموقع الجديد سيكون أقرب للزبائن، إضافة إلى أنه سيوفر مكان عمل أكثر جاذبيةً، لذا أنت على استعداد لدفع 30 دولاراً للقدم المربعة. إنه السعر الاحتياطي لديك. وفي حال طلب مالك العقار أكثر من هذا المبلغ فإنك ستصرف وتحاول الاستئجار في بناء آخر. في أثناء التفاوض، يصر مالك العقار على سعر 35 دولاراً ولن يقبل بأقل من ذلك، مدلاً بذلك على سعره الاحتياطي وهو 35 دولاراً للقدم المربعة.

يمكنك الاستفادة من ورقة العمل «تحديد سعر الاحتياطي» إلى إرشادك إلى إجراء حساباتك.

ملحوظة: إن سعر الاحتياطي هو تماماً بأهمية أفضل بديل لديك، لذا أعر تحديده اهتماماً مساوياً للاهتمام الذي توليه لتحديد أفضل بديل لديك. فسعر احتياطي قوي جنباً إلى جنب مع بديل قوي سيعطيانك الثقة التي تحتاج إليها في التفاوض لإتمام صفقتك.

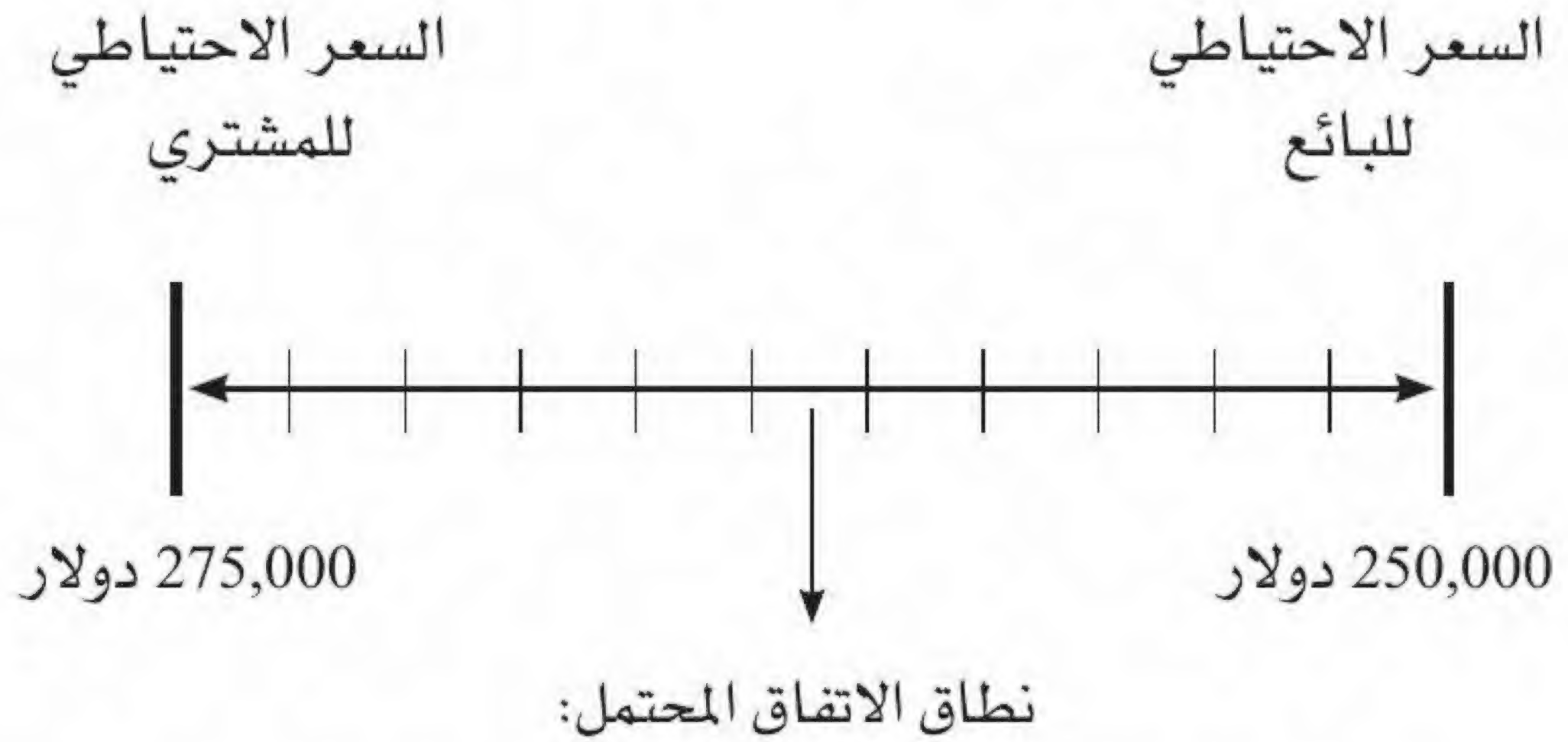
نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا)

إن نطاق الاتفاق المحتمل هو الحيز الذي يمكن أن تحصل الصفقة ضمنه. فالسعر الاحتياطي لكل فريق يرسم حداً لنطاق الاتفاق المحتمل.

إن نطاق الاتفاق المحتمل موجود، بكل الأحوال، في التقاطع بين تلك الحدود العليا والدنيا، أي ضمن نطاق الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

النتائج التفاوضية
تحديد سعر الاحتياطي
استخدم ورقة العمل هذه لدراسة المتغيرات التي يمكنها أن تحدد سعر الاحتياطي.
<p>1- استكشف المتغيرات التي تؤثر في وضعك الاحتياطي، أو وضع «اترك وانصرف».</p> <p>ما قيمة الصفقة التي في قيد التفاوض بالنسبة إليك؟</p> <p>هل تساوي قيمة الصفقة هذه قيمة أفضل بديل لديك؟</p> <p>ما القيم الأخرى التي من الضروري أخذها في الحسبان؟</p> <p>إذا تضمنت عملية التفاوض مبلغاً محدداً، فما أدنى مبلغ ستأخذه في الحسبان؟</p> <p>ما شروط الحد الأدنى غير المادية التي ستأخذها في الحسبان؟</p>
<p>2- قوِّم عمليات المقايضة ضمن نطاق قضاياك ومصالحك.</p> <p>ما القضايا أو الشروط التي تهتمك لأقصى حد؟</p> <p>هل أيُّ من هذه القضايا أو الشروط مترابطة؟ (بمعنى، هل يعطيك مقدار أكثر أو أقل من الذي تريده من قضية واحدة مرونة أكثر أو أقل في أي من القضايا الأخرى؟).</p> <p>ما الكم الذي تريده من قضية واحدة أو شرط ما، أنت على استعداد لمقايضته بآخر؟</p> <p>هل هناك صفقات سلة متكاملة مختلفة تكون متساوية في القيمة بالنسبة إليك؟</p>
<p>3- أعلن بوضوح حدود سعر الاحتياطي. (ستوجد لك الشروط الناتجة أو السعر السياق لتقويم العروض البديلة).</p>

نطاق الاتفاق المحتمل



في نقطة ما بين 250,000 دولار و 275,000 دولار

أمعن في هذا المثال. طرح المشتري سعراً احتياطياً هو 275,000 دولار لشراء مستودع تجاري، ويود لو يدفع أقل من هذا المبلغ قدر المستطاع. كذلك حدد البائع سعراً احتياطياً قدره 250,000 دولار ويود لو يكسب أكثر من هذا المبلغ قدر المستطاع أيضاً. إذاً يكون نطاق الاتفاق المحتمل ضمن مدى 250,000 و 275,000 دولار.

ماذا لو قلبنا الأرقام - بمعنى أن يحدد المشتري 250,000 دولار بصفته سعراً احتياطياً له، ويحدد البائع 275,000 دولار بصفته سعراً احتياطياً له - في هذه الحالة لن يكون أي مجال لوجود نطاق لاتفاق محتمل؛ لأنه ليس هناك تقاطع في المدى الذي يمكن أن يتفقا فيه. سيستحيل إتمام أي اتفاق، بغض النظر عن براعة المفاوضين، ما لم

يتم الأخذ في الحسبان عناصر أخرى ذات قيمة - أو أن يغير أحد الطرفين أو كلاهما سعره الاحتياطي.

إيجاد قيمة عبر المقايضات

إن إيجاد قيمة عبر المقايضات هو مفهوم أساس آخر في عمليات التفاوض، يقوم على فكرة أنه بإمكان الفرقاء التفاوضيين تحسين مواقعهم عبر مقايضة القيم التي هي تحت تصرفهم. تحصل عملية إيجاد القيمة عبر المقايضات في سياق عمليات التفاوض التكاملية، حيث يحصل كل فريق عادة على شيء يريده بالاستغناء عن شيء هو ذو قيمة أقل عنده.

افترض على سبيل المثال، أن هيلين وجون، وهما جامعان للكتب النادرة، على وشك البدء بعملية تفاوضية، حيث ينصب اهتمام هيلين على شراء طبعة أولى من رواية للروائي هيمينغواي موجودة لدى جون لتُكمل بها مجموعتها. يذكر جون في أثناء التفاوض أنه يبحث عن كتاب معين للكاتب وليام بريسكوت، يظهر أن هيلين لديها هذا الكتاب وهي لا تتوي الاحتفاظ به. في النهاية، يبيع جون كتاب هيمينغواي لهيلين؛ لتكمل مجموعته، مقابل 100 دولار إضافة إلى كتاب بريسكوت. يجلب هذا الأمر الرضا للطرفين. إن البضائع التي جرت مقايضتها ذات قيمة متواضعة فقط لمالكها الأصليين، لكنها ذات قيمة استثنائية لملكها الجدد.

تسع خطوات نحو إتمام الصفقة



التحضير مفيد لأي محاولة أو مسعى مهم في الحياة، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالتفاوض. فالأشخاص الذين يعرفون ماذا يريدون، وما العروض التي يمكن أن يقبلوا بها، وكل التفاصيل عن الطرف الآخر، أمامهم فرصة أفضل في التفاوض لإتمام صفقة مرضية بالنسبة إليهم. ستكون مفاوضات مؤثراً على الأرجح في حال اتبعت هذه الخطوات التحضيرية التسع.

الخطوة 1: حدد نتائج مرضية لك

يُقوِّم نجاح عملية التفاوض بنتيجتها؛ إذاً، من الأفضل أن يكون واضحاً لديك قبل بدء التفاوض ما الذي يمثل نتيجة جيدة لك وكذلك لدى الطرف الآخر. نموذجياً، تحقق النتائج المرضية المصالح -الدوافع الضمنية والهموم والحاجات- لكل فريق. يمكن أن يكون تحديد مصالح الطرف الآخر صعباً -خصوصاً في عمليات التفاوض التوزيعية، التي تميل فيها الأطراف المتفاوضة إلى إخفاء مصالحها. حاول اكتشاف المصالح عبر طرح أسئلة يمكن أن تساعدك على تحديد أولويات الفريق الآخر وهمومه ونظراته إلى الأمور.

إن ورقة العمل «تخمين مصالح الطرف الآخر» مفيدة لإنجاز هذه المهمة.

النتائج التفاوضية		
تخمين مصالح الطرف الآخر		
استخدم ورقة العمل هذه لتُجمل معرفتك بمصالح الطرف الآخر. عُدّ إلى هذه المعلومات طوال مدة المفاوضات، واستفد منها في تحديد فرص إيجاد القيمة.		
لا	نعم	اجمع معلومات عن الطرف الآخر.
		1- هل سبق لك أن تكلمت مع أشخاص -على نحو رسمي أو غير رسمي- يعرفون الفريق الآخر؟
		2- هل سبق لك أن تصفحت موقع الطرف الآخر، أو اطلعت على المواد التسويقية، أو اطلعت على تقاريره السنوية وخلاصاته العامة (في حال توافرها)؟
		3- هل جمعت معلومات عن النشاط الصناعي للطرف الآخر وحاولت الاتصال بمصادر من الداخل، لمزيد من المعلومات؟
		4- هل حاولت تصور مصالح الفريق الآخر، وأولوياته، وحاجاته إن كنت في موقعه؟
خمن ما أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للطرف الآخر.		
ماذا تعرف عن ظروف عمل الطرف الآخر؟ ما مدى قوة أدائه المالي؟ ما إستراتيجيته؟ ما المبادرات الرئيسة لديه في الشركة؟ ما الضغوط التنافسية التي تواجهه؟		
ماذا تعرف عن قيمة هذه الصفقة بالنسبة إلى الطرف الآخر؟ ما مدى أهمية هذه الصفقة للطرف الآخر في المدة الحالية؟ هل التطلع إلى هدف أكبر يمثل ضرورة للطرف الآخر (صف هذا الهدف).		

<p>ما معلوماتك عن توافر صفقة بديلة؟</p> <p>هل من السهل إيجاد عرض كعرضك في مكان ما؟</p> <p>وهل يمكن للطرف الآخر الحصول على هكذا عرض في الوقت المناسب قبل انقضاء المهلة النهائية؟</p> <p>هل سبق للطرف الآخر أن حصل على عروض أسعار من أحد أو أطلق مفاوضات غير رسمية مع أحد ما؟</p>
<p>خذ في الحسبان الشروط التي يرغب الطرف الآخر في وضعها لإتمام الصفقة.</p>
<p>ما الأهداف التجارية الأكبر التي يرغب الطرف الآخر في تحقيقها عبر هذه الصفقة؟</p> <p>ما الشروط المتضمنة في الصفقة التي يمكن أن تعوق نموها التجاري؟</p> <p>ما الشروط التي يمكنك تقديمها والتي تفيد الطرف الآخر (دون أن تكلفك كثيراً)؟</p>

ما العمل برأيك؟

ما الثمن الذي لن تستطيع دفعه؟

أيقنت أليس عندما وظفت مانويل أنه يمتلك الخبرة التي يحتاج إليها القسم، وأيقنت أيضاً أن أجره سيكون عالياً. لكن يبدو الآن أن مطالبه في تصاعد إلى حد خرج عن السيطرة. فهي حتى الآن قد رفعت راتبه العالي أصلاً، ومنحته وقتاً إضافياً للإجازة، وزادت عدد خيارات أسهمه في الشركة. هو يطالب الآن بمكافأة إضافية للأداء. تدرس أليس قائمة مرشحين آخرين، حيث تجد أن الأقرب للقبول من بين المتقدمين المؤهلين تواق جداً إلى العمل لكن تنقصه الخبرة

التي يمكن أن يُفيد مانويل الشركة بها. تفضل أليس مانويل، لكنها غير مرتاحة لمطالبه المتزايدة. هل عليها أن ترفض مطالبه ابتداءً، وتجازف بخسارته؟ أم عليها الموافقة على مطلبه الأخير على أمل أن يكون الأخير؟ ما العمل برأيك؟

الخطوة 2: اكتشاف فرصاً لإيجاد القيمة

يمكنك بمجرد أن تدرك ما النتيجة الجيدة لك ولل فريق الآخر أن تحدد المساحات التي تمثل أرضية مشتركة، ومجالاً للتوصل إلى تسوية، وفرصاً لعمليات مقايضة مناسبة.

تأمل مثال ديان، وهي موظفة تحظى بتقدير عالٍ، فهي طلبت تمديد إجازة العمل لتتمكن من البقاء إلى جانب ولدها مدة أطول. يشعر المشرف بالقلق من أن العمل في الوحدة التي تعمل فيها ديان لن يُنجز في غيابها. يُمكن بعد تحديد المصالح والنتائج المرغوب تحقيقها، التفاوض للوصول إلى حلٍّ مرضٍ للطرفين، فبدل أن تُمدد ديان الإجازة، توافق على العمل ساعات أقل من البيت. فالمشرف على استعداد لمقايضة وجودها في القسم بإنجاز العمل، وديان على استعداد لمقايضة تمديد إجازتها بساعات عمل أقل.

الخطوة 3: حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وكذلك سعر الاحتياطي

إن معرفة أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض وكذلك سعر الاحتياطي قبل بدء التفاوض هو أمر حاسم. من الحكمة أيضاً تقدير أفضل بديل لدى الطرف الآخر وكذلك سعره الاحتياطي. فعندما تعرف هذه المعلومات سلفاً، ستكون لديك القدرة على إدراك أنك وصلت إلى صفقة مرضية في أثناء التفاوض، وستمتلك حساً أفضل حول متى تتمسك بموقفك أو متى تقدم تنازلات.

ملحوظة: لا تقبل أبداً صفقة هي أسوأ من أفضل بديل لديك. وكن واثقاً في أثناء تحديد أفضل بديل لديك أن تأخذ في الحسبان كل العوامل ذات الصلة – حتى بعض العوامل غير الملموسة التي يصعب قياسها، كقيمة العلاقات الشخصية.

الخطوة 4: حسن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك

يحدد أفضل بديل لديك النقطة التي سترفض بموجبها أي عرض غير مرضٍ لك. فعندما يكون لديك بديلٌ قوي، يمكنك أن تفاوض لتحقيق شروط مرضية أكثر، لهذا من الحكمة أن

تحاول تحسين أفضل بديل لديك قبل النقاشات مع الفريق الآخر في أثنائها. على سبيل المثال، بإمكانك البحث عن عملاء أو باعة جدد، أو محاولة ترتيب اتفاقيات أفضل مع العملاء أو الباعة الحاليين.

تفيدك ورقة العمل «تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه» في هذا الأمر.

خطوات تؤدي إلى تحسين موقفك التفاوضي

1- حَسِّنْ أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك. فالبديل القوي يكسبك قوة تفاوضية. في حال كان بديلك ضعيفاً، اعمل ما بوسعك لتحسينه. يمكن أن يتضمن هذا الأمر، بالاعتماد على وضعك إيجاد عملاء أو مشترين، أو بائعين أو عروض عمل أخرى. وأي شيء يقوي أفضل بديل لديك، يحسن موقفك التفاوضي.

2- تعرّف إلى أفضل بديل للطرف الآخر. تمثّل هذه المعرفة مصدراً آخر لقوة التفاوض. فالمفاوضون من الطرف الآخر لن يطلعوك على أفضل بديل لديهم ما لم يكن

قوياً جداً، حتى إنهم ربما قد يلجؤون إلى التمويه في هذا الأمر. على كل حال، يمكنك في بعض الحالات أن تكتشف أفضل بديل لدى الفريق الآخر والظروف التي يمر بها عبر استخدام الطرق الآتية:

- حاول الاتصال بمصادر من داخل شركته.
 - اطلع على الإصدارات التجارية التي يمكن أن تكون ذات صلة.
 - راجع التقارير السنوية (أو الملفات العامة).
 - اطرح أسئلة على نحو غير رسمي على المفاوضين أو آخرين يعملون في الشركة.
 - اطرح أسئلة في أثناء المفاوضات الرسمية.
 - تصور ماذا ستكون مصالحك وأولوياتك وحاجاتك إن كنت في موقع الطرف الآخر.
- 3- اعمل على إضعاف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للفريق الآخر. أي شيء يُضعف أفضل بديل لدى الطرف الآخر سوف يحسن وضعك النسبي.

النتائج التفاوضية
التعرف إلى أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه.
استخدم ورقة العمل هذه للتعرف على أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه.
1- ما البدائل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ ضع قائمة بالبدائل التي ستكون بين يديك إذا انتهت عملية التفاوض دون التوصل إلى اتفاق.
1.
2.
3.
4.
5.
2- من ضمن البدائل التي كتبتها في القائمة، ما أفضل بديل؟
3- هل بإمكانك تحسين أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ هل توجد أي ترتيبات يمكنك عملها مع التجار أو الشركات، أو الشركاء، أو الزبائن الآخرين، التي يمكنها تحسين أفضل بديل لديك؟
هل توجد وسائل لإزالة أي قيود أو تغييرها تسهم حالياً في إضعاف أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، فما هي؟ وكيف؟
هل توجد وسائل لتغيير شروط التفاوض لتحسين أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، فما هذه الوسائل؟ وكيف يتم ذلك؟
4- ماذا سيكون بديلك الجديد إن نجحت في تحسينه؟

إلى أي حد أنت في عوز؟

يحث الكاتب والخبير «جيم كامب» قراءه على تجنب الظهور بحالة «العوز»، وهو المرادف لامتلاك بديل (بانتا) ضعيف؛ لأن المساومين الدهاة سيستغلون حالة العوز تلك. ثم إن المفاوضين الأقوياء سيعملون ما بوسعهم لزيادة حالة العوز عند منافسيهم، يقول «كامب»:

«إن المفاوضين الأقوياء هم خبراء في اكتشاف حالة العوز عند منافسيهم، وهم خبراء أيضاً في إيجادها عندهم. فأولئك الذين يتفاوضون مع الشركات الضخمة، على نحو خاص، سيلجؤون إلى رفع سقف التوقعات عند الشركات المنافسة التي تزودهم بالمنتجات عبر رسم سيناريوهات وردية مبالغ فيها حول طلبيات ضخمة، ومشروعات تجارية مشتركة، وتحالفات عالمية، كل هذا بغرض إيجاد العوز عند منافسيهم في الطرف الآخر... عندئذ، وحينما تُؤسس حالة العوز تلك على نحو راسخ، يلجؤون إلى تنغيص الحلم عبر إجراء تغييرات، وفرض بعض الاستثناءات، والمطالبة ببعض التنازلات».

بإمكانك تجنب الظهور بحالة العوز عبر بناء بديل قوي، وإيصال فكرة إلى الطرف الآخر أنك جاهز للانصراف في حال طالب بكثير من التنازلات.

المصدر: جيم كامب، من كتاب «ابدأ بلا» Start with No (نيويورك، كراون، 2002) 4-6.

الخطوة 5: اعرف من الذي بيده زمام الأمور

إن أفضل شيء بالنسبة إليك هو أن تتفاوض مباشرة مع الشخص الذي يملك سلطة اتخاذ القرار. سيقبل هذا الأمر من احتمالات سوء التفاهم، ويوفر عليك عناء التقدم ضمن مسار لا يعود عليك بنتيجة واقعية. افعل ما بوسعك للتعرف إلى صانع القرار الحقيقي. من المقبول تماماً أن تسأل عمّن سيكون صانع القرار، وأن تتحرى حول عملية صنع القرار.

في حال لم تتمكن من التفاوض مع صانع القرار مباشرة، حدد مستوى سلطة الشخص الذي ستتفاوض معه، وهكذا يمكنك التخطيط على ذلك الأساس بما يتناسب. أحياناً يكون التفاوض مع مفاوضين لا يملكون كامل القرار ذا مزايا وفوائد لدى الطرف الآخر. على سبيل المثال، ربما يتمتعون بحرية أكبر لنقاش مصالح شركتهم واكتشاف خيارات أكثر ابتكاراً.

يمكنك الاستفادة من ورقة العمل «تقويم نفوذك ونفوذ الطرف الآخر» لإتمام هذه المهمة.

الخطوة 6: ادرس الطرف الآخر

إن التفاوض عملٌ ينطوي على درجة عالية من التفاعل بين

الأشخاص، لذا من المفيد معرفة شخصية الأشخاص الذين ستتفاوض معهم وأسلوبهم وخلفيتهم، إضافة إلى ثقافة الشركة التي يمثلونها وأهدافها وقيمها.

يمكن أن تساعدك هذه المعرفة على بناء علاقات شخصية لا تقدر بثمن، وتجنبك الوقوع في حالات سوء فهم أو أخطاء. اعرف قدر المستطاع عن الطرف الآخر عن طريق طرح الأسئلة، والتحدث مع أشخاص يعرفون الفريق الآخر، والبحث في المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية والمواد التسويقية ذات الصلة.

ملحوظة: سواء كنت تهدف إلى إتمام صفقة رابحة للطرفين أم الوصول إلى محصلة يكسب فيها أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، فإن فهم الشخص على الطرف الآخر من الطاولة سيحسن فرصك في تحقيق هدفك؛ هل هو مفاوضات صلب وعنيد للوصول إلى هدفه، أم هو مؤدٍ سلبي للدور؟ كيف كان أدائه في المفاوضات السابقة؟ ما نقاط قوته، وما نقاط ضعفه، وما مصالحه؟ كما هو الحال في التنافس الرياضي وفي الحرب، أي شيء تقوم به لتحسن فهمك الطرف الآخر سيضعك في وضع أفضل.

النتائج التفاوضية
تقويم نفوذك ونفوذ الطرف الآخر
استخدم ورقة العمل هذه لتحديد مستوى النفوذ الذي تملكه وتأكيده وكذلك مستوى النفوذ الذي يملكه الأشخاص الذين ستفاوضهم، وهكذا بإمكانك وضع خطط على هذا الأساس.
نفوذ الطرف الآخر. (اجمع معلومات قدر الإمكان عن الأفراد في الطرف الآخر).
1. من سيجلس إلى طاولة التفاوض؟
2. ما الألقاب الرسمية وحدود المسؤولية للأشخاص الذين ستفاوض معهم؟
3. كم صار لهم من الوقت مع الشركة؟ ما الخبرات الأخرى ذات الصلة التي يملكونها؟
4. على أي أساس تقوم الشركة؟ (هل السلطة فيها هرمية، مع ارتكاز قوة اتخاذ القرار في الأعلى، أم أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية نسبياً؟).
5. كيف يُنظر إلى المفاوضين داخل المؤسسة؟ (هل يعاملون باحترام، ويستمع إليهم... إلخ بوجه عام؟ اعتمد على معارف من خارج المؤسسة، في حال توافرهم).
6. ما اهتماماتهم الأخرى خارج العمل (على سبيل المثال: الرياضة، الهوايات، النشاطات التطوعية، الميول السياسية، الأطفال)؟
نفوذك (أكد التفاصيل قدر المستطاع).
ما طبيعة الصفقة التي أنت مخوّل بإتمامها؟ (أكمل كما هو مناسب).
هل هي صفقة محددة سلفاً قد جرى أخذ موافقة اللجنة عليها فقط؟ (إذا كان الجواب نعم، فصنّفها. إذا كان بإمكانك أيضاً التفاوض لتحقيق شيء «أفضل» يتعدى الصفقة المحددة سلفاً، فما الشيء الذي تعدّه اللجنة «أفضل»؟
هل هي صفقة تحقق أهدافاً معينة فقط؟ (ما الأهداف؟ هل لديك الحرية لصياغة الصفقة في أفضل وجه ممكن؟).
هل تفضل اللجنة أن تعود إليها لإجراء مراجعة عامة للصفقة والموافقة عليها؟

الخطوة 7: هيئ نفسك لتكون مرناً في عملية التفاوض

لا تسير عمليات التفاوض دائماً ضمن مسار متوقع أو مستقيم. فالعلاقات بين الأشخاص يمكن أن تصبح غير مرضية، أو ربما يجري استبدال أحد المفاوضين. كذلك يمكن أن تضطر التطورات غير المتوقعة الطرف الآخر إلى تأجيل العملية. ويمكن أن تشجعه الفرص الجديدة التي يكتشفها على أخذ التفاوض إلى طريق صعب من قبله.

للتغلب على هذه العوائق التي تعترض طريقك، تلزمك المرونة والصبر. لا تفترض أن عملية التفاوض ستسير تبعاً لمسار مرسوم سلفاً. كن جاهزاً للتعامل مع أشخاص جدد وتطورات غير متوقعة، وبدل عدّ كل تغيير في العملية مشكلة، حاول أن تتعامل مع هذا التغيير بوصفه فرصة للتعلم والابتكار.

ملحوظة: إن المديرين بطبعهم هم أشخاص لديهم الحافز والمبادرة نحو العمل الفاعل؛ لذا يحبون أن يدفعوا الأمور قدماً نحو النهايات المأمولة. إنها صفة مفيدة في معظم جوانب الحياة المؤسسية لكنها لا تخدم المديرين دائماً في أثناء عمليات التفاوض الصعبة، التي تتطلب الصبر.

الخطوة 8: اجمع معايير موضوعية لتحقيق العدل والإنصاف

يحب كلا الطرفين في أي عملية تفاوض تصديق أن أي صفقة يجري إتمامها هي صفقة منصفة ومعقولة. ويكون هذا الأمر مهماً بوجه خاص عندما يأمل الفرقاء أن تستمر العلاقة بينهما. ولتحقيق صفقة منصفة ومعقولة يمكنك الاستفادة من معايير خارجية وموضوعية. على سبيل المثال، يمكنك التقصي عن القيم السوقية الحالية والمثابرة للعقارات قبل تحديد ثمن لأرضك أو قبل تقديم عرض لأحد ما.

ولأنه ربما يوجد كثير من معايير الإنصاف والمعقولة ذات الصلة، فإنه من المهم أن تبحث عن أيٍّ من هذه المعايير يمكن تطبيقها في حالتك. كن جاهزاً لشرح لماذا ترى أن المعايير التي هي مواتية لك أكثر هي أكثر صلة، ولماذا أيضاً ترى أن المعايير التي هي مواتية لك بدرجة أقل هي أقل صلة. إذا كان بإمكانك إقناع الطرف الآخر بأن معياراً محدداً أو صيغة ما هما منصفان ومعقولان، فسيجد الفريق الآخر صعوبة أكبر في رفض عرض يتضمن المستوى المطلوب، وسيشعر بدرجة من الرضا عند إتمام الصفقة النهائية.

الخطوة 9: حوّل العملية لمصلحتك

إذا بدأت تشعر في أثناء التفاوض أنه يجري تجاهل أفكارك، أو أن الاجتماعات معدة باتجاه الوصول إلى نتيجة محددة، فأعر

اهتماماً لتلك المشاعر. فمن المؤكد أنّ كائناتنا من كان هو الذي حدد جدول الأعمال، فهو قد وضعه ليحقق نتيجة محددة، أو أن المشاركين يحيلون الأمر إلى أحد ما ذي نفوذ مؤسسي أكبر؛ أو ربما تكون أفكارك مختلفة عن أفكار الآخرين.

يضمن هذا الوضع الخاص حصول تغير في العملية. لكن هذا لا يعني أنه عليك محاولة تغيير القضايا الأساسية التي هي في قيد النقاش. بل عليك أن تركز اهتمامك على العوامل اللوجستية مثل: أين تعقد الاجتماعات، ومن يحضرها، والتسلسل الزمني لجدول الأعمال. يمكن لهذه العناصر أن تؤثر في كيفية مشاركة الآخرين في الاجتماعات وسلوكهم في أثناءها.

يمكنك أيضاً العمل خلف الكواليس لتتقّف الآخرين بأفكارك. تحدث مع الأشخاص المحترمين وذوي التأثير، واعمل على تأسيس تحالف. يمكنك أيضاً أن تعيد ترتيب القضايا التي هي في قيد النقاش؛ لكي تمكن الآخرين من دراستها من منظور مختلف.

ماذا كان بوسعك فعله؟

ارسم حدوداً مناسبة لك

إن أليس بحاجة إلى تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديها، حيث تعني معرفة أفضل بديل لديها معرفة ماذا ستفعل أو ماذا سيحدث في حال عدم التوصل إلى اتفاق في عملية التفاوض التي تجريها الآن. على سبيل المثال، يجب على أليس أن تضع حدوداً واضحة فيما يخص ما تنوي عرضه على مانويل، وكذلك تحليل عواقب رفض مانويل العرض. فهل سيناسبها توظيف مرشح آخر، أم أن الأمر يستحق تلبية رغبات مانويل؟

بعد أن تقوم بتحديد أفضل بديل لديها، عليها أن تستنتج السعر الاحتياطي المناسب لها - الرقم الذي تقرر عنده الانصراف. ما الأجر الأعلى الذي تنوي دفعه لمانويل لينضم إلى فريقها؟ يجب عليها بمجرد معرفة أفضل بديل وكذلك السعر الاحتياطي لديها أن تستعملهم كنقاط انطلاق في مفاوضاتها، وألا تتأثر بمطالب مانويل.

تكتيكات التفاوض



"لا تقطع ما يمكنك فكه أبداً".

-جوزيف جوبرت

تواجه عند جلوسك إلى طاولة التفاوض عدة قرارات صعبة، مثل: من عليه تقديم العرض الأول؟ ما الشكل الأفضل الذي سيؤطر عرضك؟ هل عليك أن تكون متشدداً أو أن تقدم تنازلات؟ هذه الأنواع من القرارات هي قرارات اجتهاد أو تقدير، لكن هناك تكتيكات يمكنك استخدامها لجعل عملية التفاوض تسير بانسيابية أكبر ولمصلحتك.

تكتيكات لأجل الانطلاق ببداية جيدة

- غلّف ملحوظاتك وتعليقاتك الافتتاحية بروح إيجابية. عبّر عن احترامك خبرة الطرف الآخر ومعرفته. ضع المفاوضات في إطار المسعى المشترك، وأكد انفتاحك على مصالح الطرف الآخر وهمومه.

- راجع جدول الأعمال. سيساعد هذا الأمر على ضمان أن الجميع موافقون على القضايا التي سيجري التطرق إليها. استغل هذه الفرصة للتوثق من أن جميع الفرقاء لديهم فهم مشترك للقضايا التي ستناقش.

• ناقش توقعاتك من عملية التفاوض. يملك الأشخاص غالباً تصورات مختلفة حول كيف يجب أن تجري عملية التفاوض. حيث يتوقع بعضهم أن يجري تقديم العروض في مستهل عملية التفاوض، لكن ربما يتوقع آخرون نقاشاً مفتوحاً حول القضايا بدايةً. استمع باهتمام إلى هذا النقاش عن عملية التفاوض؛ فهو سيقدم لك كمّاً كبيراً من المعلومات عن أسلوب الطرف الآخر في التفاوض.

• قدم معلومات. تكلم طوعياً عن بعض مصالحك وهمومك بدايةً كبادرة حسن نية. لكن إذا لم يرد الطرف الآخر على هذا الأمر بمثله، فكن حذراً حيال تقديم معلومات إضافية.

نصائح لبناء المزاج العام المناسب.

• لا تُفُتِّكْ أهمية الأحاديث العابرة أو غير الرسمية في بداية عملية التفاوض. فهي تساعد على إيجاد مناخ أقل تحفظاً وحذراً عند الجميع، وكذلك تجعلهم أكثر تعاوناً وتواصلاً.

• حتى في عمليات التفاوض التوزيعية، تساعدك المحادثة العابرة على الوصول إلى معرفة الطرف الآخر على نحو أفضل، وتحسن قدرتك على الحكم على كلامه هل هو صادق أم لا.

• تصرّف وفقاً لما تكشفه لك المحادثة العابرة عن أسلوب تصرف المفاوض الآخر ونمطه.

• إذا كان الطرف الآخر يميل أكثر إلى المحادثة الرسمية، فلا تكثر من الكلام العابر؛ لأن تصرفك هذا ربما يُفسّر على أنه نقص في الجدية من طرفك.

• إذا كان الطرف الآخر يميل إلى الحديث غير الرسمي، فتكلم بطريقة غير رسمية أكثر.

تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التوزيعية

يمثل الكسب الذي يحققه أحد الأطراف خسارة للطرف الآخر في معظم عمليات التفاوض التوزيعية. بإمكانك استخدام العديد من الطرائق لتحقيق المكاسب ومنع الخسائر.

• لا تكشف أيّ معلومات ذات أهمية عن ظروفك: ستكون في أفضل حال إذا لم تكشف السبب وراء رغبتك في إتمام صفقة ما؛ ما مصالحك الحقيقية أو العوائق التجارية التي تواجهك؟ كذلك ما أولوياتك فيما يخص القضايا المطروحة والخيارات المتاحة؟ أو ما النقطة التي ستقف عندها وتدير ظهرك منصرفاً؟ من المفيد لك أن تدع الطرف الآخر يعلم أن لديك خياراتٍ أخرى في حال أخفقت الصفقة.

• اجمع معلومات قدر المستطاع عن الطرف الآخر: تحرّ عن سبب رغبته في إتمام صفقة ما، كذلك ما مصالحه الحقيقية والعوائق التجارية التي تواجهه، وما أولوياته فيما يخص القضايا المطروحة والخيارات المتاحة.

• أسس مرتكزاً: يحدد العرض الأول غالباً المدى التفاوضي، وتظهر نتائج الدراسات أن نتائج التفاوض غالباً تتطابق مع العرض الأول؛ لذا اجعل انطلاقتك من المكان الصحيح. وأفضل ما تقوم به هو أن تجعل مرتكزك عند النقطة التي تمتلك فيها إحساساً قوياً بقيمة السعر الاحتياطي الذي حدده الطرف الآخر لنفسه؛ ويجب أن يكون عرضك مساوياً ذلك الرقم أو أعلى منه قليلاً. لا تكن هجوماً جداً في العرض ولا طمّاعاً أكثر من اللازم، وإلا سيدير الطرف الآخر ظهره وينصرف. وكن جاهزاً على الدوام لشرح لماذا تعدّ أن عرضك مقبول ومناسب.

ملحوظة: إذا تبين لك فيما بعد أن نقطة الارتكاز التي اعتمدتها بعيدة عن نطاق السعر للمفاوض الآخر، فسيترب عليك التراجع بلباقة. في هذه الحالة كن حريصاً على ألا تشير إلى عرضك الابتدائي

على أنه نهائي. وليكن لديك مسار مختلف في التفكير ليدعم تحويلك إلى تقديم عرض أقل هجومية.

• **حوّل النقاش بعيداً عن نقاط الارتكاز غير المقبولة:** إذا بادر المفاوض الآخر بتقديم العرض الأول، فعليك إدراك القوة الكامنة للعرض ومقاومتها على أنها نقطة ارتكاز نفسية. كذلك لا تدعها تحدد المدى التفاوضي ما لم تقتنع أنها تمثل نقطة انطلاق معقولة. وإذا رأيت أن نقطة الارتكاز التي قُدمت تطرح مدىّ تفاوضياً غير مرضٍ وغير مقبول، فحوّل النقاش بعيداً عن الأرقام والعروض. ركز بدلاً من ذلك على المصالح والأمور المعلقة. اطرح أسئلة تركز على المصالح والدوافع التي تكوّن الأساس لموقف الطرف الآخر. يمكن لهكذا أسئلة أن تكشف معلومات جديدة يمكن أن تساعدك على تقديم عرضك على نحو آخر مناسب.

بعد مرور بعض الوقت، ضع رقمك أو عرضك الابتدائي على الطاولة، مدعوماً بمنهج تفكير سليم. تجنب إلى أقصى حد ممكن المقارنة المباشرة بين العرضين. في حال كان العرض الابتدائي للفريق الآخر غير جدي وأنت قد تجاهلته، فلربما يلجأ الطرف الآخر إلى الأمر ذاته. أما إذا كان العرض جدياً وقد أشار إليه

المفاوضون الآخرون ثانية، فعليك وبكل احترام أن تطلب منهم شرح لماذا يعدّون عرضهم معقولاً.

• كن حذراً فيما يخص الخطوات التنازلية التي تُقدم عليها: في عملية تفاوض تقليدية فيها شد وجذب وتدور حول أرقام معينة، تؤشر الخطوة الكبيرة إلى مرونة إضافية ذات مغزى، في حين تؤشر الخطوة الصغيرة جداً إلى أن المفاوض يقترب من السعر الاحتياطي الذي حدده لنفسه. عند هذه النقطة، يميل الأشخاص إلى التحرك بمقادير صغيرة متزايدة تدريجياً غالباً ما يتوقع الطرف الآخر مثل هذا النمط من السلوك.

ليس عليك اتباع هذه التقاليد، لكن عليك أن تفهمها؛ فالعروض التي تقدمها والعروض المضادة يمكن أن تُفسّر في ضوء هذا الأمر. لذا إذا قمت بتحريك كبير لكنك كنت غير جاهز للمضي أكثر فيه، فعليك التصريح بذلك. أيضاً، كن حاضراً لشرح سبب إقدامك على القيام بهذا التنازل الضخم - وتوقع أن يخضع شرحك للاختبار من قبل الطرف الآخر.

• استخدم الوقت بوصفه أداة تفاوض: أرفق أي عرض شراء بمهلة زمنية، وإلا سيلجأ البائع ربما إلى المماطلة والتأجيل بانتظار عرض أفضل.

• قدم عروضاً متعددة، وخذ في الحسبان تقديم خيارات سلة متكاملة، قدم عرضين على الأقل، وكذلك خيارات سلة متكاملة عند الإمكان. على سبيل المثال، بإمكانك تقديم عرض قيمته 18,000 دولار ثمناً لقارب وعربة مقطورة كصفقة سلة متكاملة، أو مبلغ 16,000 دولار ثمناً للقارب وحده. وهكذا وعبر تقديم الخيارات المتعددة لن يشعر الفريق الآخر بأنه تحت وطأة الإنذار النهائي. أيضاً، ربما يقارن الفريق الآخر العروض مع بعضها بدلاً من مقارنتها بالأهداف الأصلية، وهذا الأمر يمكن أن يصب في مصلحتك.

• استخدم قوة العدالة والشرعية، لكن لا تقع في فخها. لا أحد يحب أن يُستغل. تقشل الصفقات غالباً عندما يكون أحد الأطراف مقتنعاً بأنها عادلة، في حين يرى الطرف الآخر العكس. فما يبدو عادلاً بالنسبة إليك يتحدد على نحو كبير عبر وجهة نظرك الخاصة للأمور. عندما يصر الطرف الآخر على موقف ما تعتقد أنه ليس عادلاً، اسأله: «ما الذي يجعلك تعتقد أن موقفك عادل؟». ومن ثم، وبعد التعبير عن تفهمك وجهة نظر الطرف الآخر، اشرح لماذا يبدو ذلك الموقف غير عادل بالنسبة إليك.

• استفد من المعايير الخارجية ومعايير الحس العام التي تضيف الشرعية على موقفك: على سبيل المثال، «إن السعر الذي طلبته، وهو 2,000 دولار للقدم المربعة في محل التجزئة الكائن في الطابق الأول في المنطقة التجارية الواقعة في مركز المدينة، يبدو زائداً على الحد. وأنا أعرف مثلاً أن ثلاثة محال مشابهة تقع على بعد مجمعين سكنيين من هذا الموقع قد جرى تأجيرها بأقل من 1,700 دولار للقدم المربع أخيراً».

• أشر إلى رغبتك في إتمام الصفقة: أعلم الفريق الآخر عندما تجد أنك قريب من الوصول إلى صفقة مقبولة بالنسبة إليك، وهكذا لن يأمل في مزيد من التنازلات.

خطوات إتمام الصفقة

1- أشر إلى نهاية الطريق قبل أن تصل إليه. عند اقترابك مما تعدّه صفقة جيدة صرّح بذلك. أعد الإنذار، لا بوصفه تهديداً بل بلباقة، خاصة إذا بدا أن المفاوضات الآخرة يتوقع المضي في عملية التفاوض.

2- تحلّ بالمرونة إذا توقعت سير الأمور باتجاه جولة إضافية من التفاوض. إذا أدركت أن المفاوض الآخر لا يملك كامل الصلاحية، فكن مرناً ودع مساحةً للمناورة فيما يخص الشروط النهائية. لكن لا تفرط في إظهار المرونة إلى درجة أن يجري رفض الصفقة من قبل صانع القرار. ادرس فكرة القيام بمقايضة نهائية في حال انتهى بك الأمر إلى طلب تعديل كبير في الشروط النهائية.

3- لا تشجع الطرف الآخر على طلب المزيد من التنازلات. إذا بدا لك أنك وصلت إلى صفقة نهائية مقبولة عند الطرف الآخر (وربما مرضية لك)، فلا تسمح بأي تعديلات إضافية ولو كانت طفيفة.

• صرّح عن استعدادك للقبول بالصفقة كسلة متكاملة، دون أي تغييرات.

• وضح أن أي تعديل في شرط ما لمصلحة الفريق الآخر يجب موازنته بتعديل في شرط آخر لمصلحتك. على سبيل المثال، ربما تقول: «إذا فتحنا النقاش في تلك القضية، أخاف أن يترتب على ذلك إعادة فتح النقاش في الصفقة كاملة في المقابل، وهذا ما يناسبني».

4- دون الشروط: إذا أحسنت الاستفادة من الوقت المخصص للتفاوض،

فلا تجازف بإفساد الأمر بعدم تسجيل الاتفاق الذي توصلتم إليه وتوقيعه. فقدرة الأشخاص على تذكر الاتفاقات تتفاوت حتماً؛ لذا يحول تسجيل شروط الاتفاق دون حصول نزاعات وإرباكات مستقبلية.

• حتى لو أن المستشار القانوني سيكتب مسودة الوثائق الرسمية، اكتب اتفاقاً غير رسمي من حيث المبدأ. وقرر هل هذا الاتفاق ملزم أم لا، واذكر هذا الأمر في الوثيقة.

• حتى لو كان اتفاقك غير الرسمي غير ملزم، فسوف يكون بمنزلة نص مشترك مرجعي لكلا الفريقين عند اختيار النيات فيما بعد.

5- لا تظهر الشماتة والفرح والحبور: عندما تتبجح ويملؤك الزهو وأنت تتحدث عن الصفقة العظيمة التي أنجزتها وكم كنت متردداً في إتمامها، سيشجع هذا الأمر الطرف الآخر على البحث عن وسيلة لاسترداد ما يعتقد أنه خسره في هذه الصفقة، وسيزيد هذا من عدائته في المفاوضات التي ربما تجري فيما بعد، وعدائية أي شخص آخر سيسمع بالقصة وربما تجمعها بك عملية تفاوضية في القادم من الأيام.

تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التكاملية

تعتمد المفاوضات التكاملية على التعاون وتبادل المعلومات لإيجاد القيمة والمطالبة بها. لذا ادرس استخدام التكتيكات الآتية:

- لا تتسرع كثيراً في تقديم عرض ما: إن العرض الذي يُقدم قبل أوانه لن يستفيد من المعلومات التي تُكتشف في أثناء عملية التفاوض. فإذا كنت أنت المشتري، فسُتُبهك هكذا معلومات، على سبيل المثال، لأمر أو شروط من المحتمل أن تكون مفيدة فيما بعد، التي يمكن أن تُضمنها في عرضك.
- تحرر عن رغبات الطرف الآخر: اسأل عن حاجات الفريق الآخر، ومصالحه، وهمومه، وحدد مدى استعدادهم لمقايضة شيء ما بشيء آخر. استمع باهتمام؛ لأنه يمكن للأجوبة أن تكشف معلومات قيمة. كن مباشراً فيما يخص حاجاتك ومصالحك وهمومك.
- قدم معلومات ذات مغزى عن ظروفك: وضح لماذا تريد أن تتم صفقة ما. وتحدث عن مصالحك الحقيقية، وأولوياتك. وأفصح عن أي إمكانيات أو مصادر إضافية تملكها ويمكن أن تضاف إلى الصفقة.

• **ابحث عن التمايزات لإيجاد قيمة:** عندما تتفهم حاجات الفريق الآخر ومصالحه، وهو كذلك يتفهم حاجاتك ومصالحك، تزيد فرص إمكانية قدرتكما على الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين. أحياناً يمكن صياغة هكذا نتيجة من التمايزات الموجودة بينكما. فعبر استغلال التمايزات، توجد ان قيمة لا يمكن لأحد منكما أن يوجدها وحده.

على سبيل المثال، تأمل قصة مارثا، التي تملك محل بيع تجزئة ومطعماً. إنها تتفاوض مع آلن، وهو مصمم داخلي، حول تجديد مطعمها. توافق مارثا على دفع مبلغ أعلى إلى حد ما مما هو مُعدّ لتجديد المطعم؛ وفي المقابل سيشترى آلن التجهيزات والأثاث لمحل التجزئة مستفيداً من الحسم التجاري الذي يتمتع به. لا تستطيع مارثا على كل حال الاستفادة من هكذا حسومات، وأيضاً لن يُكَلَّف الحصولُ على هذه التجهيزات والأثاث آلن شيئاً. هكذا نرى أنه جرى إيجاد قيمة للطرفين.

• **خذ وقتك كله:** لا تقع تحت إغراء إنهاء الصفقة بسرعة كبيرة، خاصةً عندما يكون العرض الأول المقبول لا يزال على طاولة التفاوض، لكن المعلومات التي يجري تبادلها

قليلة. اقض وقتاً أكثر في البحث عن صفقة أفضل لكلا الطرفين. أعلن أن العرض الذي على الطاولة يستحق الأخذ في الحسبان، لكن أيضاً بين أنه يمكن تحسينه عبر معرفة المزيد حول مصالحكما وهمومكما الخاصة.

• أوجد خياراتٍ تقدم مكسباً مشتركاً متبادلاً: لقد قمت في أثناء التحضير لعملية التفاوض بصياغة مطالب أرضت مصالحك الخاصة. تواجهك الآن المطالب الخاصة بالطرف الآخر. إذاً، يكون التحدي الآن على النحو الآتي: الوصول إلى نتيجة ترضي مصالح كلا الفريقين. إليك الاقتراحات لإيجاد حلول مربحة للطرفين:

- انتقل من قضية خاصة إلى توصيف أكثر عموماً للمشكلة، ثم إلى حلول نظرية، وفي النهاية عدّ إلى القضية المحددة.
- أولِ المصالح المشتركة وفرص التعاون اهتماماً خاصاً.
- أجرِ العصفَ الفكري المشترك مع الطرف الآخر؛ فهو يمكن أن يكون طريقة مثمرة لإيجاد بدائل. ضع قواعد إجرائية تشجع المشاركين على التعبير عن أي فكرة، وعن كل الأفكار، بغض النظر عن مدى كونها

فكرة خارج السياق أو فكرة غير عملية. احرص على ألا تنتقد أي اقتراح أو تعبر عن عدم رضاك إزاءه. ففي هذه المرحلة، سيحد هذا الحكم من الإبداع، وسيؤثر فيه ويعوقه، وأيضاً سيجعل الأشخاص غير راغبين في تقديم المزيد من الاقتراحات - وهم على الأغلب سينتقدون أي أفكار تقوم بطرحها أيضاً.

نصائح للاستماع الفاعل

ستعرف أكثر عن مصالح الطرف الآخر وفرص الكسب المشترك إذا مارست الاستماع الفاعل. إليك بعض النصائح للاستماع الفاعل:

- ركز عينيك على المتكلم.
- دوّن الملاحظات المناسبة.
- لا تُشغَل بأي فكرة عدا ما يقوله المتكلم.
- قاوم الرغبة الملحة في صياغة ردك حتى ينهي المتكلم كلامه.
- انتبه للغة جسد المتكلم.
- اطرح أسئلة للحصول على معلومات أكثر ولتشجع المتكلم على الاستمرار.
- أعد بكلماتك الخاصة ما سمعت لتضمن أنك فهمت ما قيل، ولتدع المتكلم يعرف أنك قمت بتحليل ما سمعته واستيعابه.

تأطير الحل

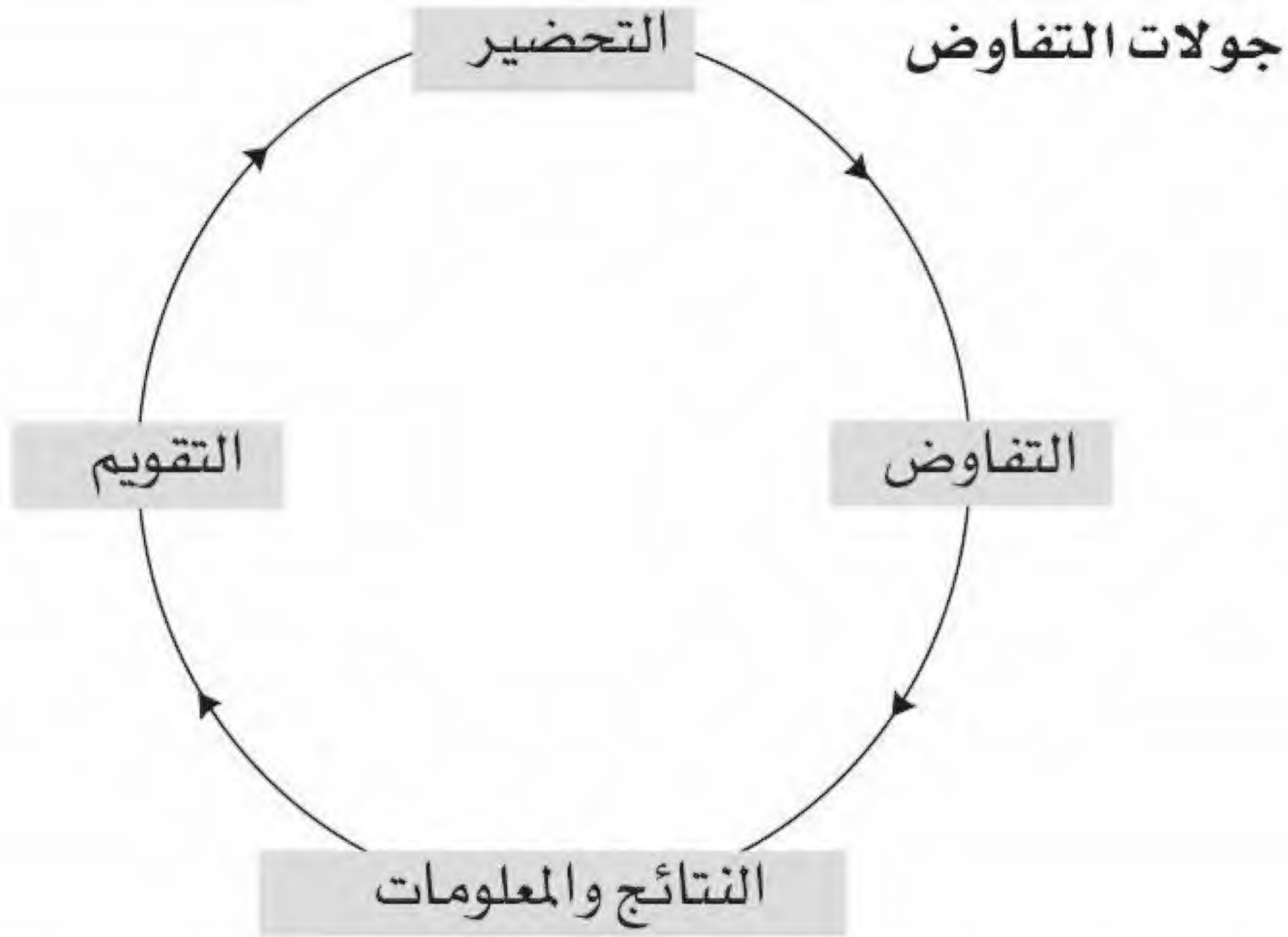
إن عملية التأطير، أو الكيفية التي تختارها لتصف وضعاً ما، مفيدة في كلا نوعي عمليات التفاوض، التوزيعية والتكاملية، حيث يمكن للإطار أن يحدد الطريقة التي ستخرج بها المفاوضات. فهي توجه الفرقاء وتشجعهم على معالجة القضايا ضمن منظور محدد. إن الطريقة التي يؤطر بها أحد حلاً ما بإمكانها أن تحدد السلوك الذي يُقرر الآخرون اتباعه عموماً، بإمكانك استخدام واحدة من هذه الأطر:

- قدم عرضك الذي يتضمن شروطاً تمثل مكسباً بدل الخسارة. بدلاً من أن تقول: «إن عرضي الحالي هو أقل من 10% فقط من السعر الذي طلبته»، قل: «لقد قمت برفع عرضي 10%».

- استغل كرهه المجازفة لمصلحتك. يميل الأشخاص الذين ييغضون المجازفة إلى تفضيل العروض الصغيرة المضمونة على المكاسب المستقبلية الأكبر لكن غير المضمونة. على سبيل المثال، يمكنك القول: «أعلم أنك تريد 400,000 دولار ثمناً لعقارك، وأنه يمكنك بيعه بهذا الثمن يوماً ما، لكن أنوي دفع 350,000 دولار الآن، ما رأيك؟»

التقويم المستمر

يعتقد كثير من المديرين أن التفاوض عملية تسير بخط مستقيم، حيث تبدأ بالتحضير، ومن ثم يأتي التفاوض، وتنتهي باتفاق نهائي أو فشل. لكن الحقيقة أن بعض عمليات التفاوض تكون معقدة وتتطلب جولات متتالية، حيث إن هناك معلومات جديدة يمكن أن تظهر في أوقات مختلفة، أو إن الفرقاء على اختلافهم يمكن أن يقدموا تنازلات أو يرفعوا سقف مطالبهم.



تتطلب عمليات التفاوض المعقدة غالباً أسلوباً غير مستقيم في المعالجة، حيث تلي عملية التحضير عملية التفاوض، التي تنشأ

عنها نتائج ومعلومات تتطلب تقويماً. وتقود نتائج التقويم إلى جولة جديدة من التحضير تتبعها عملية تفاوض. تستمر هذه العملية حتى يصل الفرقاء إلى اتفاق أو يديرون ظهورهم وينصرفوا.

في هذا الوضع، من المهم أن تدمج المعلومات والظروف الجديدة في إستراتيجياتك وتعيد تكييف مسارك مع تقدم المراحل.

العوائق أمام إتمام الاتفاق



يمكن التفاوض بنجاح حول معظم الخلافات في حال تمكن الفرقاء من الحفاظ على موضوعيتهم، وعدم الانقياد وراء الزهو وازدراء الآخرين أو التملل أو العناد أو الجهل بالحقائق. يمكن التغلب على كثير من العوائق التي تقف في طريق التفاوض الناجح أو إزالتها إذا عرفت كيف تتدبر الأمور. سأقدم لك بعض العوائق النموذجية في طريق الوصول إلى اتفاق، وسأرفقها باقتراحات للتعامل معها.

المساومون المقاومون التغيير والأفكار الجديدة

ستواجه في أثناء التفاوض المساومين المقاومين التغيير والأفكار الجديدة الذين يعدّون كل صفقة بمنزلة معركة، فهم موجودون حقاً. كيف سيكون بإمكانك التعامل مع هكذا مفاوضين وهم على درجة عالية من التنافسية؟ إليك بعض الاقتراحات:

- اعرف لعبتهم. لا تمكّنهم من التهويل عليك. خذ في الحسبان أن يقدموا عروضاً غير معقولة، وتنازلات ضئيلة، بالإضافة إلى التصرف بتكلف وتصنع. لا تدع هذا السلوك يمنعك من تحليل أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه. حدّد أيضاً سعر الاحتياطي وقدّر السعر الاحتياطي بالنسبة إليهم.

- كن حذراً فيما يخص المعلومات التي تصرّح بها. اكشف فقط المعلومات التي لا يمكن استخدامها ضدك.
- اقترح صفقات سلة متكاملة أو خيارات أخرى بديلة عندما يحجمون عن تبادل المعلومات. عندما تُقدم خيارات متعددة وصفقات سلة متكاملة، يميل الطرف الآخر إلى طرح أسئلة للاستيضاح ومقارنة العروض. وعبر هذه العملية ربما تتكشف لك بعض المعلومات التي يمكنها أن تحسن فهمك لمصالح الطرف الآخر وهمومه.
- لمَحْ إلى إمكانية إقدامك على الانصراف. إذا رأى الفريق الآخر أن سلوكه الصعب ربما يُفضي إلى انصرافك، فمن الممكن أن يرضخ ويصبح متعاوناً أكثر.

نقص الثقة

قد ينتابك الشك في أن الطرف الآخر يكذب عليك أو يمارس الخداع والتمويه. وربما أيضاً يكون قد بيّث النية على عدم الالتزام بالوعود التي قطعها تجاهك. كيف يجب عليك أن تتصرف في هذه الحالات؟

- شدد على ضرورة التكامل. أكد أن الصفقة تتوقف على التقدم الدقيق والصادق.

• طالب بالتوثيق. أصرّ على التوثيق، واجعل شروط الصفقة معتمدة على دقة ذلك التوثيق.

• أصرّ على وجود آليات تنفيذ. ضَمَّن الصفقة بعض الإجراءات الاحتياطية مثل كفالة مودعة، أو عهد تنفيذي، أو غرامات جزائية عند عدم الإيفاء بالشروط (أو حوافز إيجابية عند إنجاز العمل قبل الموعد المحدد).

المخربون المحتملون

عندما يدرك الأشخاص أنهم سيخرجون خاسرين في نهاية عملية التفاوض، توقع منهم المقاومة وإمكانية إقدامهم على التخريب. فالمسهمون، والموظفون، والزبائن كلهم يمكن أن يكونوا مخربين محتملين إذا كانت لديهم القدرة على إعاقة المفاوضات التي تقوم بها.

ربما تكون المقاومة سلبية عبر عدم الالتزام بالأهداف والعملية التي تُوصل إلى تحقيقها، أو نقطة تأخذ أسلوب المواجهة المباشرة أو التخريب. وربما يُفضل بعض المسهمين، خاصة في عمليات التفاوض المتعددة الأطراف، عدم الوصول إلى صفقة في نهاية المطاف. خذ حذرك وتحضر لمواجهة هكذا احتمال.

نصائح للتعامل مع المخربين

- حدد المخربين المحتملين. على سبيل المثال، اعمل دراسة للمساهمين: ما مصالحهم الخاصة، ومدى قدرتهم على التأثير في الاتفاق وآلية تنفيذه.
- ادرس إمكانية زيادة حجم الصفقة. أضف شيئاً ما إلى الصفقة ليستفيد منه المسهمون الذين سيكون لديهم الحافز للتخريب في حال لم يحصلوا على شيء.
- عد الذين يقفون في وجه إتمام الصفقة بفوائد مستقبلية. ربما تكون تلك الفوائد كفالاتٍ عملٍ أكبر في المستقبل، أو زيادة في الأجور، وهكذا. لا توجد هناك ضمانات أن الفوائد ستكون أكبر من الخسائر لهؤلاء الأفراد، لكن مجرد شرح الفوائد سيساعد على صرف تركيزهم على السلبيات وأخذه باتجاه الإيجابيات.
- ساعد الذين يعوقون الصفقة على إيجاد أدوار جديدة. يجب أن تمثل الأدوار الجديدة تلك إسهاماتٍ حقيقية من قبلهم وتخفف من حدة خسائرهم.
- فكّر في قضية التحكم والسيطرة. يُقاوم بعض الأشخاص

التغيير؛ لأنه يُمثِّل لهم فقدان التحكم بحياتهم. بإمكانك استرداد بعض تلك السيطرة عبر جعل هؤلاء الأشخاص شركاء نشطين في عملية التفاوض أو في برنامجك البديل.

- ابن تحالفاً قوياً بما فيه الكفاية للتغلب على المخربين. يمكن لهذا تحالف أن يقلب توازن القوة التفاوضية لمصالحك.

الاختلافات في الجنس والثقافة

يعزو الأشخاص انهيار المفاوضات غالباً إلى الاختلافات في الجنس والثقافة، لكن هذه الاختلافات قد لا تكون هي سبب المشكلة. ربما تقول على سبيل المثال: «تكمُن المشكلة في أنها امرأة ولا يمكنها التعامل مع التحديات»، أو تقول: «لقد تأخر؛ لأنه إيطالي وهذا يُظهر تعامل الإيطاليين مع الوقت». عندما تعزو هذه المشكلات إلى الجنس أو الثقافة، ستبتعد ربما عن السبب الحقيقي: فربما تُظهر المفاوضات موقف الشركة المتحفظ إزاء نقطة معينة، أو ربما هناك مشكلات لها علاقة بالفاعلية والإنتاج في الشركة الإيطالية.

إذا واجهتك صعوبات في فهم شخص ما أو العمل معه وهو ينتمي إلى ثقافة أخرى أو كان من الجنس الآخر، فخذ هذه الإرشادات في الحسبان:

- ابحث عن نموذج لدراسة المشكلة؛ ما طبيعة القضايا التي تسبب الصعوبات؟ ما طبيعة حالات سوء الفهم التي واجهتك؟

- ادرس الافتراضات التي أحضرها كل فريق معه إلى طاولة التفاوض. هل هي صالحة؟ هل أي منها له علاقة بوجه خاص بعملية التفاوض القائمة أو بالشركة المعنية، لا باختلافات ثقافية؟

- ابحث في مناطق الاختلاف المحتملة. اطلع على أي مادة أدبية متوافرة حول ثقافة الفريق الآخر وادرس كيف تتباين مع ثقافتك.

- استقد مما تعلمت لبناء تواصل مريح أكثر. عدّل أسلوب تواصلك، أو بين المعايير أو الافتراضات المتضاربة التي تعتقد أنها هي سبب المشكلة.

مشكلات التواصل

التواصل هو وسيلة التفاوض؛ حيث لا يمكنك المضي قدماً من دونه. فعندما تشعر أن العملية التفاوضية تمر بمرحلة حرجية وربما تتوقف وتفضي إلى لا شيء بسبب مشكلات في التواصل، جرب الخطوات الآتية:

- خذ مدة راحة قصيرة. خذ بعض الوقت ليصفو تفكيرك، وتستعيد التركيز والموضوعية.

- ابحث عن نموذج. استعد ذهنياً الحوار الذي جرى: كيف جرى، ومع من. هل ينشأ الخلط أو سوء الفهم من قضية محددة؟ هل كانت لديك افتراضات أو توقعات لم تعبر عنها وتوضحها؟ هل كانت لدى الطرف الآخر كذلك افتراضات أو توقعات لم يعبر عنها أو يوضحها؟
- بعد انقضاء مدة الراحة، اطرح القضية بطريقة غير اتهامية. أبدأ رغبتك في الاستماع في حين يشرح الطرف الآخر نظريته إلى القضية. استمع على نحو فاعل مُقرّاً بصحة وجهة نظر الطرف الآخر. اشرح فيما بعد وجهة نظرك، ثم حاول أن تسلط الأضواء على المشكلة وتوضحها.
- بدّل الناطقين باسمك. إذا بدا أن الناطق باسم فريقك التفاوضي يُحبط الطرف الآخر، عين شخصاً آخر ليقوم بدوره. اطلب من الفريق الآخر أن يقوم بالأمر نفسه إذا كان ممثله يُغضب فريقك.
- وثّق التقدم أولاً بأول على نحو مشترك. هذا الأمر مهم بوجه خاص في المفاوضات المتعددة المراحل. فهو سيحل المشكلة عندما يقول أحدهم: «لا أتذكر أنني وافقت على هذا الأمر».

الأفخاخ الإدراكية



لسوء الحظ، حتى أكثر الناس رصانة وموضوعية يقعون ضحية للأخطاء الإدراكية في أثناء التفاوض. يصف هذا الفصل بعض تلك الأخطاء العقلية ويشرح كيف يمكن تفاديها، وكذلك تصحيحها إن وقعت.

التصعيد غير العقلاني

يحدث التصعيد غير العقلاني عندما يحتد الالتزام أو الصراع أو يمتد ويأخذ أنماطاً لا يمكن تبريرها. يرتكب بعض المفاوضين هذا الخطأ عندما لا يستطيعون تحمل فكرة الخسارة. يقع آخرون في شرك «حمى المزاد»، وهو سلوك غير عقلاني يظهر عندما يقوم القائمون على المزادات ومنافسات المزايذة الأخرى بتحريض الأفراد على بعضهم. لتجنب التصعيد غير العقلاني، خذ هذه النصائح:

- اعرف أفضل بديل قائم على التفاوض لديك قبل أن تشرع في عملية التفاوض. ذكّر نفسك بأن النقود التي لا تبددها في صفقة مرتفعة الثمن هي النقود التي ستجدها متوافرة بين يديك لاستثمارها في البدائل الأخرى المتاحة.

- قبل بدء المفاوضات، اعمل مع فريقك لتحديد سعر احتياطي معقول. إذا أجمع الفريق بأسره على رقم ما، فلن تقع تحت إغراء رفع سعرك في أثناء المفاوضات. وفي حال ظهرت معلومات جديدة، أعد حساب سعرك الاحتياطي مع فريقك بموضوعية.

- حدد نقاط توقف واضحة. توقف وقوم وضعك دورياً في أثناء المفاوضات؛ لتضمن أنك لا تحيد عن المسار المحدد.

الإدراك المتعصب

إن الإدراك المتعصب هو الظاهرة النفسية التي تجعل الأشخاص يدركون «الحقيقة» بتحيز داخلي إلى وجهة نظرهم. على سبيل المثال، ربما ينظر جمهور مخلص لفريق ما إلى قرارات الحكم على أنها قرارات ظالمة لفريقهم. لتجنب الإدراك المتعصب، انظر إليه بوصفه ظاهرة، وتذكر هذه الإرشادات:

- حاول النظر إلى القضية من منظور الفريق الآخر. سيساعدك هذا الأمر على رؤية وجهات النظر المتعصبة للطرف الآخر.
- اطرح القضية على الزملاء. اشرح لهم الموقف، واستقص آراءهم دون إخبارهم أي طرف تأخذ في القضية.
- ضع إطاراً للمشكلة بتأنٍ. عند نقل موقفك إلى الفريق الآخر، اطرح المشكلة كما تبدو لك، واسألهم كيف ينظرون إليها.
- أدخل فريقاً ثالثاً محايداً. اقترح إدخال فريقٍ ثالثٍ محايد، أو خبيرٍ محايدٍ؛ ليقدم مشورة غير منحازة.

التوقعات غير المعقولة

يدخل بعض الأشخاص المفاوضات بتوقعات غير معقولة. وكنتيجة لذلك، يلغون أي مساحة لاتفاق محتمل. على سبيل المثال، لنأخذ قصة كاتبة جديدة تقدم عرض كتابها على ناشر ما. يروق العرض للناشر لكنه لا يوافق على دفع المبلغ الذي تطلبه وهو 100,000 دولار سلفاً. بدلاً من ذلك يعرض عليها 10,000 دولار. لا يوجد بين السعر الاحتياطي للناشر، وهو 10,000 دولار، وبين السعر الاحتياطي للكاتبة، وهو 100,000 دولار، تقاطع يمكن إنجاز صفقة ضمنه، وهذا سيؤدي إلى توقف المفاوضات. لتجنب هكذا موقف، تذكر هذه النصائح:

- اشرح الأساس المنطقي لطريقة تفكيرك. إذا قدم الفريق الآخر توقعات غير واقعية، فاشرح له سبب اعتقادك أن هذه المطالب غير معقولة. على سبيل المثال، بإمكان الناشر التحدث مع الكاتبة حول عدد النسخ التي يجب أن تباع لكي تكسب مبلغ 100,000 دولار بوصفها حقوق مؤلف* وأن يشرح كيف أن المبيعات السابقة لكتب مماثلة لم تحقق هكذا أرقام. ربما يُقنع هذا الشرح الكاتبة لتخفيض سعرها الاحتياطي ومن ثم الوصول إلى اتفاق.

• قدم معلومات جديدة. إذا كنت تعتقد أن الفريق الآخر عليه أن يزيد سعره الاحتياطي، فقدم معلومات قائمة على حقائق لدعم وجهة نظرك. على سبيل المثال، لو كان لدى الكاتبة رسالة من شخص ما، وقد التزم سلفاً بشراء عدد كبير من النسخ من كتابها، فلربما تساعد هذه الرسالة على تغيير توقعات الناشر حول المبيعات المستقبلية للكتاب-وكذلك سعره الاحتياطي.

• توثق من أن توقعاتك واقعية. لتجنب تكوين توقعات غير واقعية، اطلع على الأوضاع المشابهة. سيساعدك هذا الأمر على صياغة توقعات تنسجم مع الواقع.

* دفعات تدفع إلى الكاتب أو الموسيقي على شكل نسبة ثابتة (المترجم).

ما العمل برأيك؟

هل تستفيد من كل الخيارات المتاحة لديك؟

كلوديا عضو في فريق يفاوض لإتمام اتفاق للحصول على رخصة بين شركة البرمجيات التي تعمل لديها وشركة إس بي إكس سيستمز spx systems، وهي شركة تصنع قطع الحواسيب. لقد خاض فريق كلاوديا

عبر الشهور الماضية العديد من عمليات التفاوض المشابهة وإتمام اتفاقات ضمن شروط مرضية جداً. «ولم لا؟» تسأل كلاوديا نفسها، «فبرامجنا متميزة. إننا الأفضل في هذا المجال. وعلى شركة إس بي إكس أن توافق على شروطنا». يوافقها زملاؤها على هذا الكلام وهم مستعدون وعاقدون العزم على الحصول على ما يريدون. لكن مفاوضي شركة إس بي إكس لا يبدوون مرونة في هذا الأمر، ويبدو أن المحادثات ستصل إلى حائط مسدود.

كيف تتصرف في هذا الموقف؟

الثقة المفرطة بالنفس

إن الثقة بالنفس صفة مهمة في أثناء عمليات التفاوض، فهي تعطيك الشجاعة التي تحتاج إليها للتعامل مع المضاربات التجارية الصعبة وغير المؤكدة، لكن الثقة بالنفس الزائدة على الحد ربما تُفْضي بالمفاوضين إلى الفشل، فهي تشجعهم على المبالغة في تقدير نقاط قوتهم والاستخفاف بنقاط قوة منافسيهم، وكذلك تعميهم عن رؤية المخاطر.

العواطف غير المقيدة

يفترض الناس أحياناً أن العاطفة وغير العقلانية يظهران فقط في المفاوضات الشخصية، لكن نادراً ما يظهران في عالم الأعمال التجارية. إن الأمر ليس على هذا النحو، فبعض الأشخاص يغضبون وتأخذهم العاطفة في أثناء التعاملات التجارية التي تكون صعبة وطويلة. عندما تُسيطر العاطفة على عملية التفاوض، يتوقف الفرقاء غالباً عن التركيز على الحلول المنطقية وغير العقلانية، وينهار الحوار بينهم. وللتغلب على العاطفة غير المقيدة وغير العقلانية استخدم الإستراتيجيات الآتية:

- اقترح التوقف وخذ مدة تهدئة. ادعُ إلى مدة استراحة من المفاوضات؛ لأن أخذ مسافة عن النقاش يمكن أن يهدئ الأعصاب المشدودة، ويعيد الموضوعية إلى كلا الطرفين.
- حدد الشيء الذي يجعل الفريق الآخر غاضباً. حاول أن تفهم ماذا تعني هذه الصفقة أو هذا النزاع للفريق الآخر. استمع باهتمام إلى تعليقاته وحاول أن تحدد بالضبط الشيء الذي يشعل غضبه.
- تفاعل مع الفريق الآخر بمجرد أن تفهم ما الذي يغضب الفريق الآخر. عبّر عن تعاطفك معه وتفهمك ما يقول.

• ركز على القضايا الأساسية لا على المفاوضين المنافسين لك. يمكن للأشخاص أن يفقدوا تركيزهم عندما يشعرون أنهم يهاجمون شخصياً، أو أنهم ضحية خدعة ما، أو أنهم يتعرضون للإهانة، أو أنهم لا يعاملون باحترام. لذا أبقِ النقاشات بعيدة عن الشخصية ومُركّزة على القضايا الأساسية.

• استعن بوسيط موضوعي. عند عجزك عن إنجاز أي تقدم في العملية التفاوضية مع الفريق الآخر بسبب العواطف المشدودة، اقترح الاستعانة بوسيط محايد.

ماذا كان بوسعك فعله؟

تراجع خطوة إلى الوراء، وأعد التفكير.

ربما تعاني كلاوديا وزملاؤها في الفريق الثقة المفرطة - وهي مرض يمكن أن يُحبط أي علاقة مستقبلية مثمرة بزبون جديد. لتجنب أخطار التصرفات والقرارات الناتجة عن الثقة المفرطة، يجب على كلاوديا وزملائها في الفريق أن يحاولوا أن يوجدوا مسافة نفسية صغيرة بين أنفسهم وبين الوضع الذي هم فيه الآن، ومن ذلك

المنظور، يعيدوا دراسة مطالب كلا الطرفين ومصالحهما. على سبيل المثال، ربما يتساءلون: «ربما تكون برمجياتنا رائعة، لكن هل هي الأفضل من منظور شركة إس بي إكس فيما يخص الاستعمال المحدد الذي هي بحاجة إليه؟». أما البديل الآخر فهو أنه يمكنهم الاستعانة بشخص من الخارج يتمتع بالموضوعية، أو ربما أكثر من شخص؛ ليدرس الافتراضات الأساسية لديهم، وكذلك وضع الفريق الآخر، والصفقة التي هي في قيد التفاوض.

مهارات المفاوض المؤثر



«إن أهم رحلة يمكن أن تقوم بها في حياتك هي ملاقات
الناس في منتصف الطريق».

- هنري بويل

ما العوامل التي تصنع المفاوض المؤثر؟ الحقيقة أن كثيراً من
المهارات والطرائق التي يستخدمها المفاوضون الموهوبون تتطور مع
الزمن عبر كثير من الممارسة. فمع التدريب والخبرة، يمكنك تطوير
مهاراتك التفاوضية وتقويتها. ولكي تزيد من فاعليتك وتأثيرك،
ركز على المهارات الآتية:

- **وحد أهداف التفاوض مع أهداف المؤسسة التي تعمل
لديها.** يعمل المفاوضون المؤثرون ضمن إطار يدعم الأهداف
الإستراتيجية لمؤسستهم.

- **تحضر على نحو كامل.** إن المفاوض المؤثر الذي يجمع معلومات
قدر المستطاع قبل المداولات، هو مفاوض جاهز ومحضر لكل
اللقاءات والاجتماعات، وسيستغل كل مرحلة تفاوضية للتحضير
لما بعدها.

- **حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لدى الطرف
الآخر، وكذلك السعر الاحتياطي لديه.** سيستخدم المفاوض
الظن الحوار مع الفريق الآخر وكذلك استقصاء المعلومات

خارج جلسات التفاوض ليكتشف أفضل بديل لدى الطرف الآخر وكذلك السعر الاحتياطي لديه.

• **تعرف مصالح كلا الطرفين، وطور خيارات مُوجدة القيمة.**
بإمكان المفاوض الحاد الذهن أن يساعد الطرف الآخر على رؤية القيمة الناتجة عن تبادل المعلومات وتوسيع فرص القيمة.

• **افصل القضايا الشخصية عن قضايا التفاوض.** يعرف المفاوضون المتمكنون أنهم ليسوا هم موضوع القضايا التي يجري نقاشها - ولا حتى الأفراد الذين يجلسون حول الطاولة. بدلاً من ذلك، يعمل هؤلاء المفاوضون بتجرد موضوعي وتركيز على إنتاج أفضل محصلة ممكنة.

• **حدد العوائق المحتملة أمام إتمام الاتفاق.** لا تكون العوائق واضحة دائماً، لكن المفاوض الماهر يستطيع إيجادها وتحييدها.

• **اعرف كيف تصوغ التحالفات.** إذ يتمتع الطرف الآخر غالباً بقوة أكبر. لكن المفاوض الجيد يدرك أن تحالفاً يضم عدة لاعبين ضعافاً يمكنه غالباً أن يواجه تلك القوة. هناك أمر أكثر أهمية وهو أن المفاوض الماهر يعرف كيف يبني هكذا تحالف على أساس المصالح المشتركة.

• أسس سمعةً لنفسك قائمة على المصداقية والثقة. تعتمد المفاوضات الأكثر فاعلية على الثقة. فالثقة التي تتكوّن في إحدى مراحل المفاوضات ستستفيد منها في المرحلة الآتية. يكسب المفاوض الثقة عبر ممارسة سلوك أخلاقي في التفاوض، وكذلك عبر الالتزام بوعوده.

• أدرك قيمة العلاقات العامة. تتضمن بعض عمليات التفاوض، عادةً تكون من النوع التكاملي، فرقاً لديهم علاقات عامة مهمة يأملون الحفاظ عليها. على سبيل المثال، ربما نجد مديرين يريدون الحفاظ على علاقات إيجابية بمرؤوسيه المباشريين، وكذلك أصحاب مصانع يريدون الحفاظ على علاقات قوية بالمزودين الرئيسيين، وهكذا يدرك المفاوض المؤثر أهمية العلاقات الطويلة الأمد، ويعرف كيف يحافظ عليها عبر بناء الثقة، والتواصل المنفتح، والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى علاجها، وكذلك طلب التغذية الراجعة.

نصائح لإدارة قيمة العلاقات الشخصية.

• ابن الثقة: تُبنى الثقة عندما يرى الأشخاص دليلاً على أن أقوالك وأفعالك منسجمة مع بعضها، لذا تجنب التعهد بالتزامات ربما لا يمكنك الوفاء بها، ودائماً افعل

ما التزمت بفعله. كذلك تُبنى الثقة أيضاً عندما تُقرُّ بمصالح الفريق الآخر الجوهريّة وتحترمها.

• **تواصل مع الآخرين:** يجب على الفرقاء التفاوضيين التواصل مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بمصالحهم، وقدراتهم، والأمور التي تؤرقهم. على سبيل المثال، إذا تعهدت بإنهاء مشروع لعميل ما بحلول تاريخ معين وحصل تضارب في جدول المواعيد فسيُتسبب في تأخير مشروعك؛ أخبر عميلك بهذا الأمر مباشرةً.

• **لا تحاول أبداً أن تخفي الأخطاء:** تحصل الأخطاء دائماً، ويكون الاعتراف بهذه الأخطاء ومعالجتها سريعاً هو السبيل الأنسب.

• **اطلب التغذية الراجعة:** إذا ظهر لك أن كل شيء يسير بحسب ما خطط له، فلا تفترض أن الطرف الآخر يرى الأمور كما تراها أنت. كن سباقاً في كشف المشكلات، وسيحترمك الطرف الآخر عندما تقوم بهذا الأمر. اطرح أسئلة مثل: «هل كل شيء يجري مثلاً توقعت؟»، «هل تصل القطع إلى معملك في الوقت المحدد؟»، «هل غطى تقريرك كل النقاط المهمة؟».

نصائح وأدوات

(أدوات للنتائج التفاوضية)

نتائج التفاوض
تحديد سعرك الاحتياطي
استخدم ورقة العمل هذه لدراسة المتغيرات التي يمكنها أن تحدد سعرك الاحتياطي.
1- استكشف المتغيرات التي تؤثر في وضعك الاحتياطي، أو وضع «اترك وانصرف».
<p>ما قيمة الصفقة التي في قيد التفاوض بالنسبة إليك؟</p> <p>هل تساوي قيمة الصفقة هذه قيمة أفضل بديل لديك؟</p> <p>ما القيم الأخرى التي من الضروري أخذها في الحسبان؟</p> <p>إذا تضمنت عملية التفاوض مبلغاً محدداً من الدولارات، ما أدنى مبلغ ستأخذه في الحسبان؟</p> <p>ما شروط الحد الأدنى غير المادية التي ستأخذها في الحسبان؟</p>
2- قوم عمليات المقايضة ضمن نطاق قضاياك ومصالحك.
<p>ما القضايا أو الشروط التي تهتمك إلى أقصى حد؟</p> <p>هل أي من هذه القضايا أو الشروط مترابطة (بمعنى: هل يعطيك مقدار أكثر أو أقل من الذي تريده من قضية واحدة مرونة أكثر أو أقل في أي من القضايا الأخرى)؟</p> <p>ما الكم الذي تريده من قضية واحدة أو شرط ما، أنت على استعداد لمقايضته بآخر؟</p> <p>هل هناك صفقات سلة متكاملة مختلفة تتساوى في القيمة بالنسبة إليك؟</p>
3- أعلن بوضوح حدود سعرك الاحتياطي. (ستوجد لك الشروط الناتجة أو السعر السياق لتقويم العروض البديلة).

نتائج التفاوض		
تخمين مصالح الطرف الآخر		
استخدم ورقة العمل هذه لتُجمل معرفتك بمصالح الطرف الآخر. عُدّ إلى هذه المعلومات طوال المفاوضات، واستفد منها في تحديد فرص إيجاد القيمة.		
لا	نعم	اجمع معلومات الطرف الآخر
		1- هل سبق لك أن تكلمت مع أشخاص -على نحو رسمي أو غير رسمي- يعرفون الفريق الآخر؟
		2- هل سبق لك أن تصفحت موقع الفريق الآخر، أو اطلعت على المواد التسويقية، أو اطلعت على تقاريره السنوية وخلصاته العامة؟ (في حال توافرها).
		3- هل جمعت معلومات عن النشاط الصناعي للفريق وحاولت الاتصال بمصادر من الداخل لمزيد من المعلومات؟
		4- هل حاولت تصور مصالح الفريق الآخر، وأولوياته، وحاجاته إن كنت في موقعه؟
خمن ما أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للطرف الآخر		
ماذا تعرف عن ظروف عمل الطرف الآخر؟ ما مدى قوة أدائه المالي؟ ما إستراتيجيته؟ ما المبادرات الرئيسة لديه في الشركة؟ ما الضغوط التنافسية التي تواجهه؟		
ماذا تعرف عن قيمة هذه الصفقة بالنسبة إلى الطرف الآخر؟ ما مدى أهمية هذه الصفقة للطرف الآخر في المدة الحالية؟ هل التطلع إلى هدف أكبر يمثل ضرورة للطرف الآخر (صف هذا الهدف).		

ما معلوماتك عن توافر صفقة بديلة؟

هل من السهل إيجاد عرض كعرضك في مكان ما؟

وهل يمكن للطرف الآخر الحصول على هكذا عرض في الوقت المناسب قبل انقضاء المهلة النهائية؟

هل سبق للطرف الآخر أن حصل على عروض أسعار من أحد، أو أطلق مفاوضات غير رسمية مع أحد ما؟

خذ في الحسبان الشروط التي يرغب الطرف الآخر في وضعها لإتمام الصفقة.

ما الأهداف التجارية الأكبر التي يرغب الطرف الآخر في تحقيقها عبر هذه الصفقة؟

ما الشروط المتضمنة في الصفقة التي يمكن أن تعوق نموها التجاري؟

ما الشروط التي يمكنك تقديرها والتي تفيد الطرف الآخر (دون أن تكلفك كثيراً)؟

النتائج التفاوضية
تعرف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه
استخدم ورقة العمل هذه لتعرف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه
1- ما البدائل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ ضع قائمة بالبدائل التي ستكون بين يديك في حال انتهت عملية التفاوض دون التوصل إلى اتفاق.
1.
2.
3.
4.
5.
2- من ضمن البدائل التي كتبتها في القائمة، ما أفضل بديل؟
3- هل بإمكانك تحسين أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ هل توجد أي ترتيبات يمكنك عملها مع التجار، أو الشركات، أو الشركاء، أو الزبائن الآخرين التي يمكنها تحسين أفضل بديل لديك؟ هل توجد وسائل لإزالة أي قيود أو تغييرها تسهم حالياً في إضعاف أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي؟ وكيف؟ هل توجد وسائل لتغيير شروط التفاوض لتحسين بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، ما هذه الوسائل؟ وكيف يتم ذلك؟
4- ماذا سيكون بديلك الجديد في حال نجحت في تحسينه؟

النتائج التفاوضية
تقويم مدى نفوذك وكذلك مدى نفوذ الطرف الآخر
استخدم ورقة العمل هذه لتحديد مستوى النفوذ الذي تملكه وتأكيد، وكذلك مستوى النفوذ الذي يملكه الأشخاص الذين ستفاوضهم، وهكذا بإمكانك وضع خطط على هذا الأساس.
نفوذ الطرف الآخر. (اجمع معلومات قدر الإمكان عن الأفراد في الطرف الآخر).
1. من سيجلس إلى طاولة التفاوض؟
2. ما الألقاب الرسمية وحدود المسؤولية للأشخاص الذين ستفاوض معهم؟
3. كم صار لهم من الوقت مع الشركة؟ ما الخبرات الأخرى ذات الصلة التي يملكونها؟
4. على أي أساس تقوم الشركة؟ (هل السلطة فيها هرمية، مع وجود قوة اتخاذ القرار في الأعلى، أم أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية نسبياً؟)
5. كيف يُنظر إلى المفاوضين داخل المؤسسة؟ (هل يعاملون باحترام، ويستمع إليهم... إلخ بوجه عام؟ اعتمد على معارف من خارج المؤسسة، في حال توافرهم).
6. ما اهتماماتهم الأخرى خارج العمل (على سبيل المثال: الرياضة، الهوايات، النشاطات التطوعية، الميول السياسية، والأطفال)؟
نفوذك (ركّز على التفاصيل قدر المستطاع).
ما طبيعة الصفقة التي أنت مخوّل بإتمامها؟ (أكمل كما هو مناسب).
هل هي صفقة محددة سلفاً قد جرى أخذ موافقة اللجنة عليها فقط؟ (إذا كان الجواب نعم، فصُفّها. إذا كان بإمكانك أيضاً التفاوض لتحقيق شيء «أفضل» يتعدى الصفقة المحددة سلفاً، فما الشيء الذي تعدّه اللجنة «أفضل»؟
هل هي صفقة تحقق أهدافاً معينة فقط؟ (ما الأهداف؟ هل لديك الحرية لصياغة الصفقة في أفضل شكل ممكن؟).
هل تفضل اللجنة أن تعود إليها لإجراء مراجعة عامة للصفقة والموافقة عليها؟

النتائج التفاوضية		
صيغة تخطيط مفاوضات المبيعات		
استخدم صيغة تخطيط المبيعات هذه للتحضير لمفاوضات مبيعات قادمة.		
الزبون:		
التاريخ:		
1. حدد القضايا التي ربما يريد الزبون التفاوض عليها ولماذا (مثل السعر، والحسومات الخاصة بالحجم، وشروط التحديد).		
القضية / السبب	حاجة الزبون الضمنية، مخمنة أو حقيقية	
2. صف مزايا منتجات كل منافس وسيئاتها مقارنة بمنتجاتك أو بالخدمة التي تقدمها.		
اسم المنافس / المنافسين	مزايا المنافس (مواصفات المنتج، الخدمات، التسويق السعر ... إلخ)	مساوئ المنافس (نقاط الضعف المحتملة)
3. فكر ملياً ماذا ستعطي وماذا ستطلب في المقابل لكل قضية رئيسة على حدة.		
القضية	ماذا ستعطي؟	ماذا ستطلب؟
4. حضر موقعك ومدى عرضك.		
- ما عرضك وبماذا تبرره؟		
- كيف يمكن أن يكون رد فعل الزبون إزاء هذا العرض؟ وكيف ستتعامل مع ذلك؟		
- ما سعر الاحتياطي أو نقطة الانصراف (أو العرض الأقل الذي يمكن أن تقبله)؟		
- إذا فشل الطرف الآخر في دفع السعر الاحتياطي الذي حددته لنفسك، فما مناطق الاتفاق المحتملة التي يمكن اكتشافها؟		

اختبر نفسك

يقدم هذا الفصل عشرة أسئلة متعددة الخيارات؛ ليساعدك على مراجعة ما تعلمته وتعرّف مناطق ربما ترغب في اكتشافها على نحو أكبر. الإجابات موجودة في نهاية هذا الفصل.

1- ما التفاوض التوزيعي؟

أ. نوع من التفاوض يتنافس فيه الفرقاء في تقاسم مقدار قيمى ثابت، وأيُّ كسب لفريق يمثل خسارة للآخر.

ب. نوع من التفاوض يتعاون فيه الفرقاء لتحقيق أقصى فائدة متبادلة عبر إبرام اتفاق.

ج. نوع من التفاوض يتضمن أكثر من فريقين.

2- أيّ من الأمثلة الآتية يعبر عن التفاوض التكاملى؟

أ. بيع سيارة

ب. تفاوض من أجل الأجور بين صاحب شركة واتحاد موظفين.

ج. تأسيس شراكة طويلة الأمد لمؤسسة.

3- أنت ستسعى إلى شراء منزل جديد وقد حددت مبلغ 300,000 دولار

سعراً احتياطياً. وقد حدد صاحب المنزل الذى تتوي شراءه مبلغ

325,000 دولار سعراً احتياطياً له. ما منطقة الاتفاق المحتمل؟

أ. ليس هناك منطقة اتفاق محتمل في هذا المثال.

ب. بين 300,000 دولار و325,000 دولار.

ج. أي رقم أقل من 300,000 دولار.

4- لماذا من المهم معرفة أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك قبل المضي في أي عملية تفاوض؟

أ. لأن أفضل بديل لديك يُمكنك من إيجاد قيمة عبر المقايضات.

ب. لأن أفضل بديل لديك يحدد النقطة التي يمكنك عندها أن تقول لا لعرض غير مرض.

ج. لأن أفضل بديل لديك سيساعدك على تحديد اللحظة المناسبة لك لإيجاد تحالف.

5- في أي نوع من أنواع التفاوض يجب عليك أن تكشف معلومات حول مصالحك وأولوياتك والعوائق التي تواجه عملك؟

أ. ليس عليك أن تكشف معلومات عن ظروفك قط.

ب. في التفاوض التوزيعي.

ج. في التفاوض التكاملي.

6- ما الإستراتيجية التي عليك اتباعها عندما لا تثق بالفريق الآخر؟

أ. حدد المخربين المحتملين.

ب. اقترح صفقات سلة متكاملة أو خيارات بديلة.

ج. أصر على وجود آليات تنفيذ.

7- ما الإستراتيجية التي عليك استخدامها لتجنب الإدراكات المتعصبة؟

أ. ضع نفسك في موقع الطرف الآخر.

ب. اعمل مع فريقك، قبل المفاوضات، لوضع سعر احتياطي معقول.

ج. ضع نقاط توقف واضحة.

8- ما نقطة الرسو في عمليات التفاوض؟

أ. نقطة الرسو هي أول عرض يُقدّم.

ب. هي صفقة معقدة تتطلب طريقة لا تسير في خط مستقيم للتفاوض.

ج. هي الطريقة التي تختارها لتصف عملية تفاوض معينة.

9- ما الخطوة الأولى التي عليك اتخاذها في أثناء التحضير لعملية تفاوضية؟

أ. تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك.

ب. تحديد نتائج مرضية.

ج. دراسة الطرف الآخر.

10- كيف عليك التصرف عندما يفتح الطرف الآخر العملية

التفاوضية بعرض غير معقول؟

أ. طرح أسئلة تجعل المفاوضات الآخر يبرر العرض.

ب. الرد بعرض شبيه غير معقول؛ لتضع الطرف الآخر في وضع دفاعي.

ج. انهض عن الطاولة وابدأ بمغادرة الغرفة، وهكذا سيغير

الفريق الآخر العرض.

الأجوبة لأسئلة الاختبار

1- أ. نوع من التفاوض على تقسيم قيمة محددة، وأي مكسب لفريق يؤدي حتماً إلى خسارة الطرف الآخر.

وهذا النوع من التفاوض يسمى التفاوض التقسيمي ويشار إليه أحياناً بتفاوض القيمة صفر، أو تفاوض المكسب والخسارة لأنه كما قلنا المكسب لفريق يأتي على حساب الفريق الآخر.

2- ج. تأسيس شراكة طويلة الأمد بين مجموعة من الشركات وفي هذه الحالة تتعاون الشركات في عمل المقايضات المختلفة وأي مكسب يعود على جميع الشركات، وعليه فإن كل الأطراف تقدر هذه الشراكة وتحافظ عليها.

3- أ. ليس هناك أسس للتفاوض في هذا النموذج.

وعليه فليس هناك مدى للتوافق بينك وبين البائع (ZOPA) ومن ثم لن يحدث اتفاق مهما كانت مهارة المتفاوضين إلا أن يكون هناك اعتبارات أخرى أو أن يقدم أحدهما على تغيير سعره المبدئي.

4- ب. هناك دائماً بدائل مدروسة تحدد النقطة التي عندها تستطيع أن تقول: لا. العرض غير مجدٍ.

BATANA هي البديل الأفضل لاتفاق يتم التفاوض عليه، وهو ما يتم اللجوء إليه في حال عدم القدرة على الوصول إلى اتفاق تفاوضي. فيجب أن تكون بدائلك واضحة ومدروسة للوصول إلى اتفاق أفضل.

5- ج. المفاوضات التكاملية.

تعتمد المفاوضات التكاملية على التعاون وتبادل المعلومات لإيجاد قيمة والمطالبة بها، لذا من المهم أن تكشف معلومات عن ظروفك في هذا النوع من المفاوضات.

6- ج. أصر على وجود آليات تنفيذ.

إذا كنت لا تثق بالفريق الآخر تماماً، فمن الحكمة أن تحوي الصفقة بعض الإجراءات الاحتياطية - مثل كفالة مودعة، أو عهد تنفيذي، أو غرامات جزائية عند عدم الإيفاء بالشروط، أو ربما حوافز إيجابية عند إنجاز العمل قبل الموعد المحدد.

7- أ. ضع نفسك في موقع الطرف الآخر.

جرب رؤية المفاوضات من منظور مُفاوضي الفريق الآخر. سيساعدك هذا الأمر على تفهم وجهات نظرهم المتعصبة.

8- أ. نقطة الرسو هي أول عرض يجري تقديمه.

تحدد نقطة الرسو المدى التفاوضي. وتظهر الدراسات أن نتائج التفاوض غالباً ترتبط بالعرض الأول، لذا من المهم بدء المفاوضات من المكان المناسب. يُفضل أن ترسو عندما تمتلك إحساساً قوياً بالسعر الاحتياطي للطرف الآخر، ويجب أن يكون عرضك مساوياً هذا السعر أو أعلى منه قليلاً.

9- ب. حدد نتائج مرضية.

يتحدد نجاح المفاوضات بنتيجتها، لذا من الأفضل أن تكون واضحاً بالنسبة إلى ما يمثل نتيجة جيدة لك وللطرف الآخر قبل بدء المفاوضات. تحقق النتائج المرضية نموذجياً المصالح - الدوافع الضمنية، والحاجات، والأمور المقلقة لكل فريق.

10- أ. انتقل إلى موضوع آخر محدد، ومن ثم اشرح وجهة نظرك فيما يتعلق بالصفقة، وقدم عرضك. أما إذا ظهر أن العرض غير المعقول ظاهرياً قد أخذ على محمل الجد، فبادر بطرح أسئلة تجعل المفاوضات الآخر يبرر العرض.

قل بوضوح أن العرض بعيد على نحو كامل عن التصور الذي كان لديك، ومن ثم اطرح أسئلة مثل: «كيف توصلت إلى هذا الرقم؟»، «على أي أساس بنيته؟»، «كيف يمكنني تبرير هذا الرقم لشركتي؟».

أسئلة تُطرح عادة

هل إخبار الطرف الآخر عن المدى الذي حددته لنفسك عندما يطلب مني الطرف الآخر ذكر مبلغ نقدي أمر جيد؟

لا تصرح بالمدى الذي حددته لنفسك إذا لم تكن سعيداً بصفقة تتم عند الحد الأدنى المرضي من ذلك المدى. على سبيل المثال، إذا أخبرت أحداً أنك ستدفع مبلغاً يراوح بين 20,000 دولار و25,000 دولار ثمناً لقطعة أرض، فكن مطمئناً أنك ستدفع على الأقل 25,000 دولار.

السبب الوحيد لذكر المدى هو إثباتي الطرف الآخر عن دفعك وراء هذا المدى، ويجب أن يحدث هذا عند قرب انتهاء عملية التفاوض. على سبيل المثال، بعد مضي عدة جولات من الأخذ والرد فيما يخص الرقم المالي، كانت الحصيلة أنك حددت مبلغ 23,000 دولار وحدد الطرف الآخر 30,000 دولار، ويبدو أنه يدفعك إلى القبول بـ 28,000 دولار، في هذه الحالة يمكنك أن تقول: «إن مداي المفضل للدخول في هذه المفاوضات كان ما بين 20,000 دولار و23,000 دولار، لكن ليس أكثر من 25,000 دولار». سيكون من السهل على البائع قبول مبلغ 25,000 دولار؛ لأنه سيشعر أنه جعلك تدفع أكثر مما حددته لنفسك في المدى التفاوضي.

هل من الذكاء أو العدل أن تلجأ إلى التمويه؟

من المقبول أن تمويه، لكن ليس من المقبول أن تكذب. فالكذب فيما يخص حقيقة أساسية في المفاوضات أمر غير أخلاقي، ومن المؤكد تقريباً أنه سيكون سبباً لاتخاذ إجراءات قانونية فيما بعد. وفي ظروف أخرى محددة، يُعدّ إيجاد انطباع مزيف عن حقيقة الأمر أو الفشل في إظهار المعلومات الأساسية خرقاً أخلاقياً رسمياً وموجباً رفع دعوى قضائية أيضاً.

طالما أن ما تجلبه معك إلى الطاولة له قيمة حقيقية، فلست مضطراً إلى الإفصاح عن الظروف التي تجعلك مستميتاً لإتمام الصفقة. وفي حال كنت تفاوض على شروط عرض عمل، فليس من الخطأ الإخبار عن المشروعات الرئيسة التي قمت بها، والمنصب الإداري الآتي الذي يمكن أن تتبوأه في السلم المؤسسي في الشركة التي تعمل فيها حالياً. في الوقت نفسه ليس هناك من داعٍ للتحدث عن الرئيس الجديد للقسم واستحالة التعامل معه، أو التحدث عن المشروع أو المشروعين اللذين لم ينجزا على نحو جيد. إن هذا الأمر ليس بالمساومة الصعبة، لكنه تعزيز مؤثر للذات أو فن البيع.

هل عليّ في وقت ما أن أخبر الطرف الآخر بالحد الأدنى الحقيقي الذي وضعته لنفسي؟

الوقت الوحيد الذي يكون فيه إخبار الطرف الآخر بالحد الأدنى الحقيقي الذي وضعته لنفسك مفهوماً ومعقولاً هو حين وصولك إلى ذلك الحد أو عند اقترابك منه. وحين تُفصح عن حدك الأدنى، احرص أن تسميه كذلك، ولا شيء غير ذلك، مع تأكيدٍ أو حزمٍ مناسبين. وإلا فلربما لن يأخذك الطرف الآخر على محمل الجد، وربما ينظر أيضاً إلى ذلك الرقم على أنه خطوة أخرى فقط على طريق إتمام الصفقة النهائية.

هل من الأفضل، في صفقة مركبة، الوصول إلى اتفاق قضية تلو الأخرى، أو الانتظار حتى النهاية؟

كل صفقة هي فريدة بحد ذاتها، لكن عموماً من الأفضل نقاش سلة متكاملة من الشروط أو الخيارات. ومن ثم ضع نصب عينيك الوصول إلى اتفاقات مؤقتة أو حدود متفق عليها في أثناء معالجة كل قضية أو مجموعة مترابطة من القضايا. ستعطيك طريقة العمل هذه المرونة اللازمة لإجراء عمليات مقايضة موجدة القيمة بين القضايا، وكذلك لإيجاد صفقات سلة متكاملة بديلة من الخيارات.

أيهما أفضل، البدء بمعالجة القضايا الصعبة أم القضايا السهلة؟

في العموم، تساعد معالجة القضايا الأسهل أولاً على بناء الزخم اللازم لتحريك الأمور، وتعميق التزام الفرقاء بالعملية التفاوضية،

وتساعد كذلك الفرقاء على معرفة بعضهم بعضاً قبل الخوض في نقاش القضايا الشائكة. على كل حال، ربما ترغب في بعض الحالات في البدء بقضية تبدو أصعب من غيرها. في حال لم تستطع التوصل إلى اتفاق مؤقت فيما يخص القضايا الصعبة، فلن تكون قد أهدرت الوقت على قضايا أصغر أو أقل أهمية. من الصحيح أيضاً أنه مجرد أن تحل القضية الأكثر صعوبة، فإن القضايا الأصغر ستجد طريقها إلى الحل بسهولة أكبر غالباً.

كيف عليّ أن أتصرف في حال سعى الطرف الآخر إلى تغيير شيء ما بعد إبرام الصفقة؟

يحدث كثيراً أنه بعد إبرام صفقة ما ينتاب أحد الفريقين أو كلاهما هاجسٌ مفاده بأنه كان بالإمكان تحقيق أفضل مما كان. في حال سعى الطرف الآخر إلى تغيير بندٍ ما، عبّر عن مفاجأتك أو خيبة أملك، وبينّ أنه إذا أقدم على إجراء أي تغيير فعليه تفهّم أنك بدورك ترغب في فتح قضايا أخرى أيضاً. فأنتما قد توصلتما إلى صفقة مُجْملة، وأي تغيير سيؤثر فيها برمتها. في حال وافق الطرف الآخر على إعادة التفاوض على قضايا أخرى، فمن المحتمل أنه صادق، ويجب عليك المضي في عملية إعادة التفاوض. أما في حال

تراجع وسحب طلبه بالتغيير، فاعلم أنه كان يختبرك فقط، لكنه إذا أصر على إجراء هذا التغيير فقط دون غيره، يمكنك أن تعبر عن هلعك وذعرك، لكن في الوقت نفسه عليك أن تقرر هل الصفقة المعدلة تناسبك وتقدم القيمة الكافية، وبناء على ذلك توافق عليها، أو على العكس تقرر رفضها.

كيف عليّ أن أتصرف في حال فاجأني المفاوض في الطرف الآخر بثورة انفعالية في أثناء التفاوض؟

يجب على نظيرك المفاوض في المبدأ أن يتحلى بالعقلانية والسيطرة على انفعالاته. لكن في حال انتابته ثورة انفعالية، لا ترد بالمثل؛ بل حاول، بدلاً من ذلك، أن تساعد على استعادة السيطرة على انفعاله. وإليك بعض الإرشادات:

- تمتع بالهدوء في أثناء جلوسك. بعد أن يتوقف عن الصراخ اسأله إذا كان قد بدر منك شيء ما جعله يغضب، واستمع بهدوء إلى ما يقوله وتفاعل معه، ومن ثمّ استأنف التفاوض بصوت هادئ.

- في حال كرر الفريق الآخر هذا الأمر، انهض واستدر لمغادرة الغرفة. وعندما تصل إلى الباب، اشرح بهدوء تفهمك أن شيئاً ما قد أغضبه، لكنك أيضاً لن تستطيع الاستمرار في

التفاوض مع تكرار هذا التصرف أكثر من مرة. اقترح عليه أن يهدأ، ويمكنك أيضاً أن تقول إنك تحتاج إلى وقت إن رغب في إكمال التفاوض.

في حال كان يقصد من وراء صراخه أن يجعلك تشعر بالقلق والتشويش، لا تمكنه من تحقيق غايته. فكر جيداً في إيقاف التفاوض والانسحاب من هذه الصفقة.

إن التعامل مع هكذا شخص في المستقبل لا يستحق حتى مجرد التفكير بناء على هذا الوضع. يمكنك الاتصال بأحد ما من الشركة لتقترح عليه تعيين مفاوض آخر بدلاً من هذا الشخص لإتمام الصفقة.

هل التفاوض وجهاً لوجه أمر ضروري وأساس؟

إذا كان التفاوض يخص أمراً بسيطاً، حيث التواصل الشخصي ليست له أهمية، فليس هناك ضرورة للتفاوض وجهاً لوجه. أما إذا كانت الصفقة أكثر تعقيداً، أو في حال أحسست أن الطرف الآخر ربما يخضع لإغراء الكذب أو المواربة، فمن الأفضل أن تفاوض وجهاً لوجه. تشير بعض الدراسات إلى أن احتمال لجوء الأشخاص إلى الكذب ينخفض عند اللقاء وجهاً لوجه؛ ربما بسبب خوفهم من اكتشاف الطرف الآخر الحقيقة.

يمكنك أيضاً في أثناء التفاوض وجهاً لوجه التقاطَ الإشارات غير اللفظية التي تُفيد وجود خلل ما. وتستطيع في أثناء التحدث بالهاتف تحليل نبرة الصوت؛ لكن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى أن احتمال لجوء الأشخاص إلى التمويه يرتفع في هذه الحالة.

يؤدي التواصل عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل الخطية إلى حصول نزاعات ومآزق بين الفينة والأخرى، حيث يمكن للشخص الذي يتلقى الرسالة المكتوبة أن يفسر تعليقاً ما بطريقة سلبية، في حين لم يقصد المرسل ذلك قط، وربما يرد على المرسل الأصلي بالطريقة نفسها، وهذا سيؤدي إلى نشوء أزمة.

كيف عليّ أن أتصرف عندما يفتح الطرف الآخر المفاوضات برقم غير معقول أبداً؟

لا ترد عليه بالمثل؛ لأن هذا التصرف سيجعل التفاوض أكثر صعوبة. بدلاً من ذلك، بين له أن العرض بعيدٌ كلياً عن توقعاتك، ثم استخدم إحدى هذه الإستراتيجيات:

- غير الموضوع بسؤاله عن قضية معينة، وتحدث عن منظورك للصفقة وقيمتها. بعد مدة من النقاش، اقترح رقماً يمكنك تبرير عدّه معقولاً لديك. ولا يتعدى الحد الأدنى للمدى

المرضي لك أو يكون قريباً من السعر الاحتياطي للطرف الآخر، وأيٌّ منهما تحقق فهو أفضل من الرقم الذي طرحه الطرف الآخر. لا ترجع إلى الرقم أو العرض الابتدائي أو تشر إليه أبداً.

• إذا بدا لك أن العرض غير المعقول ظاهرياً هو عرض جدي، فاطرح أسئلة لتتمكن من فهمه ولتدفع المفاوض الآخر إلى تبريره. على سبيل المثال، اسأل الطرف الآخر: «كيف توصلت إلى هذا الرقم؟»، «على أي أساس قدمت هذا الرقم؟»، «كيف سأتمكن من تبرير هذا الرقم لشركتي؟». تكمن خطورة هذه الإستراتيجية في أنها يمكن أن تجعل المفاوض الآخر رهينةً لذلك الرقم الابتدائي، وتزيد أيضاً من صعوبة التنازلات الكبيرة الآتية.

مصطلحات أساسية

- أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض: إن معرفة أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض تعني معرفة الخيارات المتاحة، ماذا ستفعل أو ماذا سيحصل، في حال عدم الوصول إلى اتفاق في المفاوضات التي في قيد النقاش. على سبيل المثال، ربما يكون أفضل بديل لدى خبير يتفاوض مع عميل محتمل حول القيام بعمل يستغرق إنجازه شهراً، أن يقضي ثلاثة أسابيع في تطوير مواد تسويقية لعميل آخر.

- التمويه: يحدث التمويه عندما يعلن أحد الفرقاء في عملية تفاوضية أنه ربما يود القيام أو القبول بشيء ما؛ فهو فعلياً ليست لديه النية للوفاء بهذا الأمر. على سبيل المثال، ربما يقوم المستأجر بالتمويه بقوله إنه لن يجدد عقد الإيجار ما لم تُجرَ تحسينات معينة للمكتب الذي يشغله.

- المفاوضات العنيد القادم للتغيير والأفكار الجديدة: هو الشخص الذي ينظر إلى كل عملية تفاوض على أنها معركة.

- التفاوض التوزيعي (التفاوض الذي يحقق كسباً لطرف على حساب الطرف الآخر): هو أحد نوعين من التفاوض، وهو يحدث

عندما يتنافس الفريقان في تقاسم الفوائد الناتجة عن اتفاق ما. على سبيل المثال، يرغب كل فريق، في عملية بيع منزل، في الحصول على أقصى ما يمكن لنفسه على حساب الفريق الآخر.

- **التأطير:** هو الطريقة التي يختارها الشخص لوصف وضع ما. فالتأطير يوجه الفرقاء المتفاوضين ويشجعهم على معالجة القضايا ضمن منظور محدد. إن الطريقة التي يؤطر فيها أحد الأطراف حلاً يمكن أن تحدد كيف يقرر الآخرون أن يتصرفوا.

- **التفاوض التكاملي (التفاوض الرابع للطرفين):** هو أحد أنواع التفاوض، ويحدث عندما يتعاون الفريقان لتحقيق أقصى فائدة مشتركة عبر إتمام اتفاق. تتميز الشراكات الطويلة الأمد وأساليب التعاون بين الزملاء غالباً بكونها حصيلة مفاوضات تكاملية.

- **المصالح:** هي الأهداف التي تكوّن الأساس لموقف الفريق التفاوضي.

- **التصعيد غير العقلاني:** هو المضي في مسار سلوكي يتجاوز الحد الذي تبقى الأمور فيه ضمن المعقول.

- **المفاوضات المتعددة الأطراف:** هي عمليات التفاوض التي تتضمن أكثر من فريقين. يمكن لهذا نوع من المفاوضات أن يختلف

على نحو ملحوظ عن المفاوضات الثنائية، خاصة عندما تتكوّن تحالفات بين الفرقاء، وهي اتحادات بين فرقاء يتمتعون بقوة أقل كلٌّ على حدة، من القوة التي يتمتعون بها بعد تكوين التحالف.

- الصفقات التجارية المتعددة المراحل: هي المفاوضات التي تُنجز على مراحل، أو التي يُتوقع أن يكون لها إشراك لاحق في المستقبل. يُتيح سياق المفاوضات هذه للفرقاء أن يتفاوضوا على أساس المتابعة والتواصل المستمر.

- التحالف الطبيعي: هو مجموعة من الحلفاء الذين يتشاركون في مجال واسع من المصالح المشتركة.

- معضلة المفاوض: هي التوتر الناتج عن محاولة المفاوض إيجاد توازن بين الإستراتيجيات المتنافسة - أي يحاول أن يتبين متى يلجأ إلى التنافس وذلك حين تتضارب المصالح، ومتى يلجأ إلى إيجاد قيمة عبر تبادل المعلومات، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى خيارات مفيدة للطرفين.

- الإدراك المتعصب: هو الظاهرة النفسية التي تجعل الأشخاص يرون الحقيقة بتحيز مبطن إلى مصلحتهم أو إلى وجهة نظرهم. على سبيل المثال، يمكن أن يشعر كلا فريقين مباراة كرة قدم أن الحكم قد ظلمهم واتخذ قرارات ظالمة ضدهم.

المطالب: هي ما يسعى وراءها الفرقاء في التفاوض - بكلمات أخرى، مطالبهم.

- **السعر الاحتياطي (سعر الانصراف):** هو النقطة المرضية الأدنى التي يقبل عندها فريق ما إتمام صفقة قائمة على التفاوض. السعر الاحتياطي مشتق من أفضل بديل لصفقة قائمة على التفاوض، لكنه عادةً ليس هو نفسه.

- **المخربون:** هم المسهمون الداخليون أو الخارجيون الذين يملكون القوة أو النية (أو كليهما) لمنع صفقة ما.

- **المصالح المشتركة:** هي جزء من إستراتيجية متكاملة، أو إستراتيجية رابحة للطرفين. يتضمن هذا التكتيك السعي وراء المصالح أو الأهداف التي يشترك فيها كلا الفريقين الجالسين إلى مائدة التفاوض.

- **التحالف القائم على قضية واحدة:** هو مجموعة ربما يختلف أعضاؤها على قضايا أخرى، لكنهم وبرغم ذلك يتحدون (غالباً لأسباب مختلفة) لدعم قضية معينة أو منعها.

- **الإستراتيجية:** هي مسار أو سياق مُخطط له حول كيفية تعامل أحد ما مع عملية تفاوضية، تتضمن ماذا سيقدم المفاوض وماذا سيطلب (أعط شيئاً ما واحصل على شيء ما).

- التكتيكات: الطرق الخاصة لتنفيذ إستراتيجية ما.
- المقايضة: هي أن تستبدل أو تساوم لاستبدال قضية في مقابل قضية أخرى. ويُستخدم هذا التكتيك غالباً في مفاوضات البيع.
- إيجاد القيمة عبر إجراء المقايضات: هي مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة فقط لمالكيها، لكنها ذات قيمة استثنائية للفريق الآخر.
- نطاق الاتفاق الممكن: هو المساحة التي يمكن أن تتم ضمنها الصفقة المحتملة. يحدد السعر الاحتياطي لكل فريق واحداً من حدود هذه المساحة. يوجد نطاق الاتفاق الممكن نفسه، إذا لم يكن موجوداً، في التقاطع بين الأسعار الاحتياطية للفريقين.

لمزيد من الاطلاع

المقالات

آن فيلد «كيف تتفاوض مع منافس واقعي وعنيد». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management update (آذار 2003).

إذا دخلت في مفاوضات وأنت تتوقع لقاء خصم صعب، فربما يحدث ذلك. لكن مع التحضير الدقيق واليقظ ووضع الخطة المناسبة للتحرك، بإمكانك قلب الطاولة على منافس جريء ومغامر. ولا تأخذ شهرة منافسك على أنه شخص قاس وصعب على ظاهرها. بل على العكس، فكر في تقليص المدة الزمنية التي عليك إضاؤها في التفاوض مع هذا المنافس الصعب، وحضر أجوبتك البارة سلفاً، وابحث في كل الخيارات التي تملكها، ومن ثم، أخيراً، حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك. بالالتزام بهذه النصيحة، ستفاجأ كم ستكون المفاوضات المقبلة سهلة، حتى لو كان منافسك مشهوراً بقساوته وصعوبة التعامل معه.

آدم د. غالينسكي «هل يجب عليك تقديم العرض الأول؟». نشر هذا المقال في دورية التفاوض (Negotiation) (تموز 2004).

يجب على أحد ما أن يقدم العرض الأول سواء كان المتفاوضون يقدمون عروض أسعار لشركة ما ، أو يسعون إلى إنجاز اتفاق على سلة متكاملة من التعويضات، أو يتساومون على سيارة مستعملة. هل يكون أنت من يجب عليه أن يقدم العرض الأول، أم عليك أن تنتظر سماع ماذا سيقول الآخرون؟ كيف سيؤثر العرض الأول في عملية التفاوض وأي اتفاق نهائي؟ يُبين بحث أجري حديثاً حول أثر تحديد نقطة الرسو، أن أفضل إستراتيجية في هذا الأمر غالباً أن تتكلم أولاً.

ديفيد أ. لاكس وجيمس كي. سيبنيوس «التفاوض ثلاثي الأبعاد: إتقان اللعبة». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Business Review إصدار On Point المعزز (2003).

ماذا يحول بينك وبين الموافقة التي تسعى إليها؟ يواجه المديرون، بحسب خبراء التفاوض هؤلاء، العقبات في ثلاثة أبعاد شائعة ومتممة بعضها بعضاً وهي: التكتيكات أو التفاعل على طاولة التفاوض وتصميم الصفقة، أو القدرة على الإعداد لإتمام صفقة على الطاولة توجد قيمة دائمة، والبنية التي تتضمن بنية التفاوض ذاتها. كلٌّ من هذه الأبعاد له تأثير حاسم في عملية التفاوض، لكن معظم المديرين يركزون على أول اثنين فقط: حيث يركز مفاوضو البعد الأول على تحسين مهاراتهم التفاعلية على طاولة

التفاوض، ويركز مفاوضو البعد الثاني على تشخيص المصادر الضمنية الأساسية للقيمة في صفقة ما، ومن ثم يعيدون صياغة الشروط لترضي كل الفرقاء. يكتشف الكتاب، في هذا المقال، البعد الثالث المهمل في غالب الأحيان. فبدلاً من الالتزام فقط بالقوانين على طاولة التفاوض، يعيد مفاوضو البعد الثالث صياغة مجال اللعبة نفسها ومسارها لتحقيق النتيجة المطلوبة. يجري هؤلاء المفاوضون مسحاً شاملاً لتحديد عناصر من خارج الصفقة التي يجري التفاوض عليها، والتي يمكن أن توجد بنية مرغوبة أكثر لها. وهم يتراجعون عن قرارهم المثالي إلى البنية الحالية للصفقة، ويختارون بعناية اللاعبين الذين سيتعاملون معهم وكذلك الوقت المناسب لذلك. ويديرون ويؤطرون تدفق المعلومات فيما بين الفرقاء المنخرطين في العملية؛ ليحسنوا فرص الوصول إلى توافق.

سوزان باركر «امنع ذلك التكتيك!». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management Communication (أيلول 2003).

بينما تقوم بإتمام صفقة تجارية حاسمة يُصبح العميل الذي تتفاوض معه صعباً في التعامل فجأة. ما العمل؟ عندما لا يتصرف شركاؤك في التفاوض بإنصاف وعدل، تكون أفضل وسيلة دفاع لديك هي إستراتيجية التواصل التي ستواجههم عبرها بفاعلية.

فرانك إي. إيه. ساندر «كيف تخرج من طريق مسدود». نشر هذا المقال في مجلة Negotiation (حزيران 2004).

يحدث أن يصل الفرقاء إلى طريق مسدود في أي مفاوضات. كيف السبيل إلى الخروج من هذا المأزق؟ هناك إستراتيجيتان عامتان يمكنهما مساعدتك على إتمام العقود وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ فيما بعد: الأولى هي توضيح حاجات الطرف الآخر ومصالحه، والأخذ في الحسبان بدائل أخرى؛ والأخرى هي قراءة نصيحة شاملة ومعمقة عن كيفية حل مأزق تفاوضي.

ليز سيمبسون «تجنب المقاومة وانتصر على الطرف الآخر». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management communication (نيسان 2003).

أنت في مواجهة أشخاص على طاولة التفاوض، عنيدون ومتمسكين بموقف تفاوضي هو عملياً ضد موقفك. تتكلم ويتكلمون، ولكن لا أحد منكم يتزحزح عن موقفه. كيف السبيل إلى تحويل الورطة إلى فرصة لتحريك الفريق الآخر المعارض وجعله يتبنى وجهة نظرك؟ اقرأ النصائح الخمس التي يقدمها خبراء التحفيز والإقناع لجعل محاولتك في فن التفاوض ناجحة أكثر.

الكتب

ستيفن كوهين: مهارات التفاوض للمديرين Negotiating Skillfor Managers. نيويورك: ماك غروهيل تريد، 2002.

عملياً، كل شيء في عالم الأعمال التجارية يمكن التفاوض عليه، والقدرة على إتمام اتفاقيات وتفاهات قوية عبر التفاوض هي من بين أكثر المواهب قيمة في يومنا الحاضر. يشرح كتاب مهارات التفاوض للمديرين كيفية تأسيس قاعدة قبل تفاوض صلبة، توجه عملية التفاوض بمهارة، وتضع أهدافاً مرضية، وتحقيقها على نحو منسجم. يقدم هذا الكتاب خطوات مثبتة ميدانياً، من نقل نقاط القوة الموجودة إلى طاولة التفاوض، إلى تجنب أخطاء التفاوض النهائية؛ للوصول إلى تحقيق أهداف شخصية ومؤسسية في كل عملية تفاوضية.

روجر فيشر، ووليم أوري، وبروس باتون: الوصول إلى الموافقة Getting to yes: اتفاق تفاوضي من دون استسلام. الإصدار الثاني. نيويورك: دار بينغوين، 1991.

إذا أردت قراءة كتاب واحد فقط صغير ومختصر، سأنصحك بهذا الكتاب بإصداره الأصلي عام 1981. حيث كان له تأثير بالغ في كل شيء من السياسة الدولية إلى الكليات المتخصصة ودورات التعليم التنفيذي في فن التفاوض. يُطلق الكتاب جدلاً

بين «التساوم الموضعي» و«التفاوض القائم على المبادئ». ويقدم جوهر الكتاب إطاراً إرشادياً أساسياً لـ «التفاوض القائم على المبادئ» أو «التفاوض على الميزات» (افصل الأشخاص عن المشكلة؛ ركز على المصالح، لا على المطالب؛ أبدع خيارات للكسب المشترك؛ أصرّ على اتباع المعايير الموضوعية).

دار نشر كلية هارفرد للأعمال التجارية: التفاوض الرابع الذي يحفظ العلاقات Winning Negotiations that Maintain Relationships؛ من سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح. بوسطن: مطبعة كلية هارفرد للأعمال التجارية، 2004.

يرزح المديرون تحت ضغط متزايد لتحقيق نتائج أفضل وعلى نحو أسرع في عالم تزداد فيه المنافسة. لكن التعامل مع التحديات الصعبة في أيامنا هذه يتطلب إتقان منظومة كاملة من مهارات الإدارة، من التواصل والتدريب إلى التكلم علانية وإدارة الأشخاص. أعدت سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح لتساعد المديرين الذين يعانون ضغط الوقت على شحذ المواهب التي يحتاجون إليها بشدة وصقلها. يساعد هذا الدليل الملائم للعصر، والدقيق، والعملي، والممتلئ بالإستراتيجيات والأدوات التي لا تقدر بثمن المديرين على تحسين أداء العمل في أيامنا هذه - ويعطيهم الحد الذي يحتاجون إليه ليصبحوا قادة الغد.

يحث كتاب التفاوض الرابع الذي يحفظ العلاقات المديرين على القيادة بحجة وبرهان مقنعين، وعلى التعامل مع المنافسين الشديدين، وعلى تجنب المآزق الناجمة عن تداخل الثقافات، وعلى إيجاد تحالفات هائلة، وأخيراً، على بناء علاقات قوية للتفاوض المستقبلي.

الفيديو

روجر فيشر، ووليام أوري، وبروس باتون: ورشة عمل بالفيديو عن التفاوض. شريط فيديو. بوسطن: دار نشر كلية هارفرد للأعمال التجارية 1991.

إن ورشة العمل هذه، المعدة بتقنية الفيديو، هي أفضل بديل لإشراف الخبير روجر فيشر شخصياً على مديرِك وتدريبهم في فن التفاوض. فهي تجسد على نحو قريب إلى الواقع العمل الذي يقوم به فيشر، وتجعل من السهل تطبيقه على المواقف الخاصة لكل من مديرِك. سوف ترى العديد من المشاهد التي تشرح على نحو واضح كيف تُحوّل المفاوضات التي تتسم بالعداء والمنافسة إلى جلسة حل للمشكلات المشتركة. ستوفر لك ورشة العمل هذه كل شيء تحتاج إليه لتجعل من مديرِك مفاوضين أقوياء.

المراجع

- Axelrod, Robert M. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- Bazerman, Max H. *Judgment in Managerial Decision Making*. Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 2001.
- Bazerman, Max H., and Margaret Neale. *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press, 1992.
- Carlisle, John, and Neil Rackham. "The Behavior of Successful Negotiations." A Report from Huthwaite, Inc. Purcellville, VA, 1994.
- Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2d ed. New York: Penguin, 1991.
- Harvard Business School Publishing. *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Kennedy, Gavin. *Field Guide to Negotiation: A Glossary of Essential Tools and Concepts for Today's Manager*. Boston: Harvard Business/The Economist Reference Series, 1994.
- Lax, David, and James K. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: The Free Press, 1988.

- Mnookin, Robert, Scott Peppet, and Andrew Tulumello. "The Tension Between Empathy and Assertiveness." *Negotiation Journal* 12, no. 3 (July 1996).
- Rackham, Neil. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- Rubin, Jeffrey Z., and Frank E.A. Sander. "Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder." *Negotiation Journal* 7, no. 3 (1991).
- Sebenius, James K. "The Program on Negotiation for Senior Executives." Executive education program, Program on Negotiation, Harvard Law School.
- Shell, Richard. "When Is It Legal to Lie in Negotiations?" *Sloan Management Review* 32, no. 3 (spring 1991).
- Valley, Kathleen. "Increasing HR Effectiveness." Executive education program, Program on Negotiation, Harvard Law School.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات